مدرسة الدراسات العليا التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

الموضوع

اليقظة الإستراتيجية في مواجهة تحديات التنمية المستدامة
دراسة اتفاق الشراكة الأوروجزائرية
حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من إعداد الطالبة

أقموم فاطمة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

شنوفي نور الدين

لجنة المناقشة

ا.د. شعباني اسماعين	أستاذ التعليم العالي	مدرسة الدراسات العليا التجارية	رئيسا
ا.د. شنوفي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	مدرسة الدراسات العليا التجارية	مشرفا
ا.د.علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مناقشا
ا.د. كسرة مسعود	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مناقشا
د. لعوج وردية	أستاذة محاضرة أ	مدرسة الدراسات العليا التجارية	مناقشا
د. بوكروح عادل	أستاذ محاضر أ	مدرسة الدراسات العليا التجارية	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 /2018

شكر

الحمد لله رب العالمين، الذي وهبني الإرادة والشجاعة لأمضي قدما من اجل إتمام هذا العمل.

أتقدم□جزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور □نوفي□ور الدين، الأستاذ المشرف، على قبوله الإ□راف على الرسالة والذي ساهم□جهده ووقته و□صائحه القيمة.

كما أتقدم□الشكر والعرفان أيضا إلى الدكتور أقموم خميستي، أستاذ□جامعة□رج□وعريريج على النصائح القيمة المقدمة وعلى الدعم المعنوي من اجل إتمام هذا العمل العلمي.

كما أوجه تحية □كر وتقدير لكل مدراء و موظفي وعمال جميع المؤسسات الاقتصادية التي كا□ت محل الدراسة الميدا□ية.

إلى والدي الكريمين،

إلى ولدي الحبيبين.

الفهرس

الصفحة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة عامة

تعيش، اليوم، المؤسسات الجزائرية في بيئة غير مستقرة بشكل خاص تتميز بالتزايد التدريجي للمنافسة .وفي هذا السياق، تصبح الحاجة للحصول على المعلومة أمرا شاغلا و رئيسيا للمسيرين. بحيث تصبح المعلومات موردا استراتيجيا لرؤية المستقبل واستخدامها يمثل عامل إنمائي لا جدال فيه.

وعليه، فالمؤسسات التي تكون قادرة على إنشاء نظم إدارة تدفق للمعلومات سوف تكون قادرة على توقع التغيرات في سلوك الجهات الفاعلة في المحيط، والتنبؤ باتجاهات التطور وكشف وفهم الابتكارات التكنولوجية ومنه اتخاذ القرارات الصحيحة.

فالبيانات تنمو بمعدل سريع وتشكل هاجس للمؤسسة للحصول على المعلومة المفيدة وذات الصلة .وبتوسع تقنيات وأدوات المعلومات والاتصال باستمرار نجد أن الرقمنة تأخذ نطاق لم يسبق له مثيل ووسائل الكمبيوتر تصبح لا غنى عنها لجميع معالجة المعلومات.

وبالإضافة إلى ذلك، تجد المؤسسات الجزائرية نفسها أمام بذل مجهودات للتكيف مع بيئتها .ومع ذلك، فإن هذا التكيف لا يمكن القيام به دون معرفة كاملة بالجهات الفاعلة للمحيط والتقدير لتأثيرها وهذا ينطوي بالتأكيد على إنشاء نظام لجمع وفرز ومعالجة المعلومة.

يصبح من الضروري وجود نظام يقظة استراتيجي قوي وفعال من شأنه أن يكفل ملاءمة عملية اتخاذ القرارات للمؤسسات وضمان متانتها في بيئة تنافسية .ومع ذلك، فهذه الممارسة كنظام للحصول على المعلومات الصحيحة تتطلب تنظيم ممنهج وصارم يعمل في الاستمرارية، وذلك ، بتحديد المعلومات والمصادر ذات الصلة للاستهداف وهي تتطلب، بنفس الطريقة، إنشاء نظام يجمع من الموظفين الأكفاء والمكرسين بالكامل ومن ثم أهميته كموضوع بحثي.

فالمؤسسات أصبحت على بينة من أهمية دمج نشاط اليقظة ولكن التنفيذ ليس من السهل دائما .

واليوم، تتعرض المؤسسة لضغوط متناقصة من بيئتها الخارجية، مما يدفعها إلى إتباع نهج التنمية المستدامة .وإلى جانب هذه الحوافز الخارجية، تجد المؤسسة أيضا العديد من المزايا الداخلية في تبني نهج التنمية المستدامة ومن أجل تعظيم أثر النهج المستدام، يجب إبلاغ أصحاب المصالح.

والواقع أن التنمية المستدامة تمثل مزيجا ذكيا من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومنه، تعد التنمية المستدامة قيمة متزايدة للمجتمع وأصبحت عنصرا اقتصاديا أساسيا لأي مؤسسة تمتلك رؤية طويلة الأجل.

ومع ذلك، فإن التنمية المستدامة تمثل تحديات أمام المؤسسة، التي يجب أن تواجهها، فهناك رهانات شاملة des enjeux transversaux (سياسة الشراء وإدارة المخاطر والتنبؤ)، و رهانات اقتصادية (العلاقات التجارية، والربحية)، و رهانات اجتماعية (ظروف العمل والإنصاف) رهانات بيئية des enjeux environnementaux (التلوث، وما إلى ذلك).

ويبدو أن الشراكة الجزائرية الأوروبية تمثل شكلا جديدا من أشكال التجارة الحرة؛ من جهة، وشكل من أشكال نقل المعرفة والتكنولوجيا من جهة أخرى .وهكذا تظهر الشراكة كفرصة للمؤسسات الجزائرية لزيادة ربحيتها ورفع مستواها.

وقد دفعنا هذا السياق إلى إثارة الإشكالية العامة التالية:

هل لنظام اليقظة الإستراتيجية القدرة على تنمية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من اجل اخذ القرارات الرشيدة و مواجهة تحديات التنمية المستدامة؟

ومن أجل فهم المسألة بشكل كامل، من الضروري دراسة عدد من الأسئلة الفرعية المستمدة التي تقع في إطار السؤال الرئيسي لدراستنا، وهي:

أسئلة فرعية

1- ما هو التغيير للمؤسسة؟ وهل هو أمر لا مفر منه؟
2- ما هي التنمية المستدامة وما هي تحدياتها؟
3- ما هية اليقظة؟ هل هي نظام استراتيجي للتعامل مع التحديات؟
4- ماهو القرار الاستراتيجي وماهي ميكانيزمات اتخاذ القرار؟
5- هل يمكن اعتبار الشراكة، التي وضعت في اليقظة الإستراتيجية، نموذجا لمواجهة تحديات التنمية المستدامة؟
6- إلى أي مدى حققت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية آلية اليقظة الإستراتيجية .

وبناءا على هذه الأسئلة، ولتحديد نطاق بحثنا ولتركيز جهودنا على هذا الموضوع المختار، قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات، لتأكيدها أو نفيها، وهي :

الفرضيات

1- التغيير أمر لا مفر منه، مما يجعل حيازة المعلومة في غاية الأهمية.
2- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تولي أهمية لليقظة الإستراتيجية.
3- المؤسسة المتطورة هي التي تمتلك المعلومات المهمة.
4- تتخذ القرارات الفعالة في أعقاب اليقظة والذكاء الاقتصادي.
5- إن الشراكة ،خيار استراتيجي، حققت الأهداف المرجوة لمواجهة مختلف تحديات التنمية المستدامة.
6- إن تحديات التنمية المستدامة ليست أولويات المؤسسات الجزائرية في المديين القصير والمتوسط .

وبالإضافة إلى ذلك، يبقى هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة للتقدم وديناميكية المؤسسة الجزائرية في القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بالعولمة.

و لتطوير هذه الدراسة، سوف يركز اختيارنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كحالة دراسة تطبيقية .وتركيزنا على هذا النوع من المؤسسات ينبثق من كون هذه الأخيرة شهدت أو تشهد تحولا وتعيش في بيئة تنافسية متغيرة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة التي فرضت نفسها في الساحة الاقتصادية في الآونة الأخيرة، فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها المصدر الرئيسي لخلق الثروة والأداة الفاعلة في اقتصاد أي دولة .

كذلك تكمن أهمية الدراسة في كون المؤسسات الحالية تعمل في بيئة تتسم بالغموض والتعقيد تفرض على المؤسسات أن تكون على دراية واستشعار بما يحدث حولها سعيا إلى اختراق هذا المجهول وتصور احتمالات للمستقبل البعيد، ذلك أن المؤسسات العاجزة عن استشعار محيطها الخارجي غير جديرة بالبقاء فيه. وعليه مع انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي، فان المؤسسات المحلية ستواجه الكثير من التحديات المستقبلية كتحديات التنمية المستدامة، وهذا يستدعي منها الآن بأن تتمتع بالقدرة على رصد مختلف معلومات المحيط الخارجي واستشعار الأحداث المستقبلية حتى تضمن تفوقها، وهذا لا يأتي إلا بتفعيل آلية اليقظة الإستراتيجية، فكون هذه الأخيرة موضوع الساعة جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على هذا الجانب.

بالإضافة إلى ذلك، تعكس الدراسة رغبتنا في خوض البحث في مواضيع اليقظة الإستراتيجية و التنمية المستدامة لحداثة الموضوع وحيويته من جهة وندرة البحوث فيه نوعا ما كان دافعا ومشجعا للبحث فيه.

أهداف الدراسة

نرمي من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على التغيير وإحداثه كوسيلة هامة للمؤسسة من أجل البقاء في محيط يتسم بالعولمة .
- التطرق إلى أهم المفاهيم والمضامين المتعلقة بالتنمية المستدامة وعلاقة هذه الأخيرة بالمؤسسة الاقتصادية .
- التطرق إلى أهم المفاهيم والمضامين المتعلقة باليقظة الإستراتيجية التي يغيب مضمونها ومحتواها عن الكثير من الطلبة والقراء.
- التعرف على عملية اتخاذ القرارات الفعالة في ظل التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسة.
- محاولة دراسة الشراكة الأوروجزائرية كنموذج للحصول على المعلومة من أجل الدفع بإرساء آلية اليقظة.
- الكشف في ظل التغيرات التي يشهدها المحيط، مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية للآليات التسييرية الحديثة كآلية اليقظة الإستراتيجية.

المنهج المستخدم في الدراسة

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي بواسطته تم إجراء دراستين، الأولى نظرية والثانية ميدانية. ففي الدراسة النظرية، استندنا إلى مصادر مكتبية عديدة بمختلف اللغات منها الكتب العلمية والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والمداخلات في الملتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص وعلى مصادر الكترونية من مواقع موثوقة. أما في الدراسة الميدانية، فقد تم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولى في الميدان العملي عينة من المؤسسات الاقتصادية تظم مؤسسات جزائرية عامة وخاصة وذلك من خلال تصميم استمارة استبيان تضمنتا للجوانب الرئيسية لمحاور البحث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على اشكاليتها وتحقيق فرضياتها من خلال الإثبات أو النفي ، سوف نعتمد في دراستنا على ستة فصول ، وهي على النحو التالي:

يناقش الفصل الأول التغيير كظاهرة طبيعية تقتضي تحول المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة و نقوم بتقديم مفهوم التغيير وأنواعه ، تطور مفهوم التغيير في المؤسسة و نتطرق إلى معرفة أدوات التغيير وتأثيرها وعن طرق إحداث التغيير في المؤسسة اليوم .

أما الفصل الثاني والمعنون بالتنمية المستدامة والتحدي الجديد للمؤسسة من خلاله نحاول تقديم عـرض لجميـع مـا يحـيط بالتنميـة المسـتدامة مـن مفـاهيم و أبعـاد وأهـداف وكيفية التطبيـق داخـل المؤسسة من مفاهيم حول التنمية المستدامة.

أما بالنسبة للفصل الثالث فهو تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات حيث نسعى من خلاله إلى إبراز مفهوم اليقظة كآلية إستراتيجية في المؤسسة ، معرفة أهم النماذج العالمية لليقظة الإستراتيجية إضافة إلى إبراز البعد الاستراتيجي للمعلومة كمحرك والقلب النابض لليقظة الإستراتيجية.

والفصل الرابع يحتوي على استراتيجيات اتخاذ القرار بحيث نتطرق في هذا الفصل لمكنيزمات صنع واتخاذ القرار في محيط متغير.

أما الفصل الخامس فنحاول فيه تسليط الضوء على الشراكة الاوروجزائرية كنموذج للحصول على المعلومة من اجل الدفع بآلية اليقظة عن طريق دراسة وصفية تحليلية.

وأخيرا الفصل السادس فهو عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحيث نتطرق من خلاله الكشف الدقيق عن مدى تبني مؤسسات عينة الدراسة لآلية اليقظة الإستراتيجية في مواجهة تحديات التنمية المستدامة.

الدراسات السابقة

لقد أجريت عدة دراسات ذات الصلة بالموضوع وخاصة في الدول المتقدمة. أما الدراسات في الدول العربية فهي قليلة. إلا أن هناك مجموعة من الدراسات لها علاقة غير مباشرة بموضوع دراستنا ونذكر منها :

- رسالة دكتوراه في علوم التسيير المقدمة من طرف الباحث العايب عبد الرحمان جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير،سنة 2011/2010 تحت عنوان :

« التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة »

لقد هدفت الدراسة إلى بيان وتحليل كيفية التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، باعتبار أن الأداء الشامل هو تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. وتطرقت الدراسة إلى تحليل جوانب الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ثم التدليل عليه وتدعيمه بمعطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر.

- دراسة بركاني سمير مقدمة في إطار رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 سنة 2015/2014 تحت عنوان:

«دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية " دراسة حالة موبيليس»

ركز الباحث في دراسته على احد المكونات الرئيسية والأساسية لليقظة، وهو المكون التكنولوجي والتنافسي في اليقظة وعلاقته بالقدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس، بحيث استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان المقدم لاستقصاء ومعاينة واقع اليقظة التنافسية والتكنولوجية لمؤسسة موبيليس.

- رسالة دكتوراه علوم المقدمة من طرف الباحث فالتة اليمين جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، سنة 2013/2012 تحت عنوان :

« اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الجزائرية ».

لقد هدفت الدراسة إلى بيان أهمية اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة فضلا عن العلاقة الارتباطية بينهما كمحك للفكر واستقراء الجوانب ومايرتبط منها على وجه الخصوص ببعض الخصائص الشخصية لمتخذ القرارات الإستراتيجية بعينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

-رسالة دكتوراه في علوم التسيير المقدمة من طرف الباحث كمال رويبح جامعة بير مندس بفرنسا سنة 1998 وذلك تحت عنوان :

« La veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines »

حاول الباحث من خلال دراسته إثبات دور اليقظة الإستراتيجية كآلية لمعالجة ومناقشة البيانات الغامضة والمبهمة من خلال تحليله لمسار عمل اليقظة الإستراتيجية في معالجة وترجمة هذه المعلومات الجزئية إلى معلومات صالحة للاستعمال.

- كذلك نجد دراسة مقدمة من طرف بوليفة إيناس في إطار الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، المعهد العلي للتسيير ، جامعة تونس 2008 تحت عنوان :

« Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique »

ركزت الباحثة في دراستها على المحددات الأساسية التي تضمن نجاح عملية نظام اليقظة، بحيث فصلت في العديد من العوامل وقامت باختبارها على مستوى عينة من المؤسسات التونسية مستخدمة في ذلك الأسلوب الاستطلاعي.

الفصل الأول:

التغيير في المؤسسة اليوم والتحديات الجديدة

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge »,
Churchill

مقدمة الفصل

تتواجد، اليوم، المؤسسة ضمن محيط سريع التغير،فالمؤسسة تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد و تسارع التطور التكنولوجي و حدة المنافسة في بيئتها ، و لكي تتمكن من ذلك عليها معرفة التغيير الذي يحدث في محيطها.

والتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسة من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة معقدة ،لذا أصبح التغيير سمة رئيسية لهذا القرن في كل شيء و في كل مكان يشهد تغييرات واسعة و جذرية و عميقة، فالتغيير أصبح يكتسح بشكل سريع جميع الجوانب التكنولوجية و السياسية و الاقتصادية و كذا الاجتماعية و الثقافية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث 1: تطور مفهوم التغيير في المؤسسة

المبحث 2: أدوات التغيير وتأثيرها على المؤسسة

المبحث 3: حتمية التغيير في المؤسسات المعاصرة

المبحث 1: تطور مفهوم التغيير في المؤسسة

أصبح التغيير، اليوم، من الأنشطة الأكثر أهمية في مؤسسات الأعما□ المتقدمة من أجل البقاء والنمو ، فهي الأنشطة التي تنتمي إلى المستقبل و هي التي تنشئ الثروة ، و تحو□ المؤسسات إلى نمط جديد يمكن وصفه بالتميز.

1.ماهية التغيير Le changement

التغيير هو سمة من سمات العصر الحاضر و تعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء كانت هذه المتغيرات البيئية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية ، محلية أو عالمية . و تخلق هذه المتغيرات البيئية في الغالب ضغوطا كثيرة على المؤسسات مما يحتم عليها ضرورة التكيف و التأقلم مع مثل هذه المتغيرات من أجل البقاء و الاستمرار.

1.1.مفهوم التغيير: Le Changement

نظرا لأهميته البالغة حظي التغيير باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين ،و تم تناوله في أكثر من دراسة و عرفه المفكرين كل حسب وجهة نظره و فيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف

يعرف بأنه التحو□ من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل [1]. فهو قطيعة بين الموجود الذي أصبح قديما لا ينفع و المستقبل الذي يحمل التقدم [2].

التغيير هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة و في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة ملا□مة أوضاع و أوجه نشاط جديد يحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها[3].

---

[1] محمد بن يوسف النمرا□ العطيات،إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القر□ الحادي و العشرين ،دار الحامد للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عما□ ،الأرد□ ، 2006 ،ص93

[2] David Autissier,Jean-Michel Moutot ,méthode de conduite du changement, dunod,paris,2007,p 6.

[3] إبراهيم بومزايد و آخرو□ ،مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير ،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزا□ر ،2004 ،أنظر:
http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/____.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

يترجم التغيير في المؤسسة على أنه استخدام معارف و تقنيات العلوم السلوكية ،و هو في نفس الوقت يعبر عن سيرورة الرفع من كفاءة المؤسسة عن طريق إدماج رغبات الأفراد العاملين في النمو والتطور بشكل نسقي مع الأهداف العامة للمؤسسة و بذلك تكو□ هذه السيرورة مترجمة لمخطط جهود التغيير المحركة و المحيطة بكامل نظام عمل المؤسسة خلا□ مرحلة زمنية محددة ، و هذه الجهود في التغيير تربط في الأسا□ بمهمة المؤسسة [1].

هناك أيضا من يعرف التغيير على أنه عملية تحو□ جذرية أو سطحية للهياكل و المهارات و التي تسمح بتطوير المؤسسة. [2]

يعرف التغيير على أنه عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخا□ تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقا□ من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد [3].

يعرف أيضا بأنه عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقا□ إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات[4]

التغيير هو ذلك النشاط الموجه و الهادف إلى تحسين و تطوير أي مجا□ من مجالات الأداء الوظيفي من خلا□ التعاو□ المشترك البناء لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها [5].

من التعاريف السابقة نستنتج أ□ التغييرهو عملية التحو□ من وضع إلى وضع آخر أفضل بإتباع أساليب و طرق مدروسة ، و عملية التغيير قد تشمل الخطط أو السياسات أو الهيكل التنظيمي ، أو السلوك و الثقافة التنظيمية ، أو تكنولوجيا الأداء أو الإجراءات و

---

[1] عمار علي العربي،التسويق كأداة لتغي ير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ،عنابة،الجزائر، 2004 ،أنظر:
http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

[2] عمار علي العربي،التسويق كأداة لتغي ير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ،عنابة،الجزائر، 2004 ،أنظر

[3] يحيى برويقات عبد الكريم، بلعربي عبد القادر، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزائر، 2004 .

[4] زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن، 2007 ،ص21

[5] صالح بن سليمان الفائز ، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته،أطروحة دكتوراه،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية، 2008 ،ص.13

ظروف العمل و هذا بهدف الرفع من مستوى و جودة أدائها ، و كذا تحقيق الموائمة و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

2.1. أسباب التغيير

إن الجمود و الثبات و الاستقرار في المؤسسات تعبر عن حالة التراجع و الموت البطيء للمؤسسة.وعليه فإن التغيير لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي و إنما يحدث نتيجة عوامل خارجية وأخرى داخلية.

1.2.1 .أسباب خارجية للمؤسسة

يمكن إيجاز أهم العوامل كما يلي:

- **المتغيرات السياسية و الاقتصادية**

تقوم المؤسسات العاملة بالتكيف و خلق التوازن في إطار أنشطتها مع التغيرات السياسية و الاقتصادية سواء كانت سلبية أو ايجابية و من بين التغيرات السياسية مثلا إصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة كقوانين العمل، و قوانين الضمان الاجتماعي و من بين المتغيرات الاقتصادية ارتفاع حدة التنافس بين المؤسسات و التغيرات في النشاط الاقتصادي من رواج و ركود و ما ينجم عنه من تغيرات في داخل الأفراد و معدلات النمو الاقتصادي ،و التغير السريع و المطرد في أذواق العملاء ، و كذا العولمة الاقتصادية و ما نتج عنها من توحيد الأسواق وتحرير التجارة [1].

- **المتغيرات الاجتماعية و الثقافية**

تتطلب التغيرات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية و التطورات الثقافية و الحضارية و غيرها من المظاهر الاجتماعية كالقيم، و الأعراف و التقاليد بأن تقوم المؤسسات بالاستجابة الواعية و المستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة و الانسجام، و ذلك بإجراء التغيرات و التطورات في أنشطتها التنظيمية و الإدارية ، و إحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات و بشكل مستمر [2] .و من بين هذه المتغيرات الاجتماعية[3]:

---

[1] رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر،العدد السابع،فيفري 2005،ص175

[2] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره ،ص33

[3] هاني عبد الرحمان العمري، إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية ، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري،أنظر:

http://www.sma.org.sa/pdf/3/2.pdf

- تغير الاتجاهات و القيم نحو العمل
- تغير الاتجاهات و القيم نحو المسؤولية الاجتماعية
- النمو السكاني.

- **التغيرات التكنولوجية**

نتيجة للتغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا و التي تهدف إلى تحسين الإنتاج و تسهيل تنفيذ الأعمال فإنه لابد على المؤسسة الأخذ بها وإلا ستجد نفسها متأخرة عن باقي المؤسسات و إدخال التطور التكنولوجي يحتاج لا محالة إلى إدخال تغييرات تنظيمية على مستوى المجال المادي و البشري كتخفيض القوى العاملة ، أو تغيير أسلوب العمل،تغيير بعض المواد... الخ.

2.2.1. الأسباب الداخلية للمؤسسة

من أهم هذه العوامل ما يلي:

- **تغيير أهداف المؤسسة**

إن تغيير الأهداف لأي مؤسسة يمكن أن يحدث تأثير كبير على نشاط المؤسسة و توجهها و هذا ما يؤدي إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي و خصوصا ما يتعلق بتقسيم العمل.

- **انخفاض الروح المعنوية**

إن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و بطء العمل و ارتفاع التكاليف ،و تدني الإنتاجية ،كل هذه المؤشرات توحي بوجود روح معنوية منخفضة داخل المؤسسة مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية للقضاء على أسباب الانخفاض [1].

- **تطور وعي العاملين**

و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم و انضمام أفراد جدد ذوي أفكار و خبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عين قادة في الإدارة و هذا ما ينتج عنه حدوث تغيرات و ظهور أوضاع جديدة.

- **اكتشاف نقاط الضعف** و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء و محاولة معالجتها.معرفة نقاط القوة ومحاولة تأكيدها من خلال إجراء تغييرات من اجل استغلالها.

---

[1] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص35

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة و تطويرها باستمرار لكي تنسجم مع التطورات والمستجدات الجديدة.

- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق و التواز و التكيف بين مناخ المؤسسة و احتياجات الأفراد العاملين فيها.

3.1. أنواع التغيير

1.3.1. التغيير العشوائي

وهو التغيير الذي يحدث مصادفة دون تدخل أحد و إنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية ، أو الديمغرافية و بالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة ،فهو يحدث تلقائي و عفوي و بدون تخطيط مسبق [1].

2.3.1. التغيير المخطط

و هو التغيير الذي يحدث نتيجة لجهود محددة من طرف وكلاء التغيير، فالتغيير في هذه الحالة هو استجابة مباشرة لإدراك الفجوة في الأداء بين الحالي و الحالات المرغوب الوصو إليها[2] .

و تتعد أنواع التغيير المخطط و تختلف باختلاف الأسا الذي ينظر إليه إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض هذه التصنيفات:

1.2.3.1. أنواع التغيير وفقا للمجال:

و هو أبسط الأسس حيث يهتم بالمجا أو النشاط الذي يستهدف تغييره و من خلاله يمكن تحديد الأنواع التالية من التغيير:

- **التغيير الإستراتيجي:**

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الر يسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة و يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ، و يشمل هدف المؤسسة و رسالتها و

---

[1] صالح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2005 ،ص45

[2] بوقلول الهادي،سوماس رضوان، إدارة التغيير و تأثيرها على عملية الإبداع و الإبتكار في المؤسسة ،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزائر ، 2004 ، أنظر:
http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/____.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

فلسفتها المشتركة عن النمو و الجودة و الابتكار و القيم التي تخص العاملين. فالتغيير الإستراتيجي يتعلق بتحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق و المبيعات و التصنيع و تطوير المنتجات و التمويل و إدارة شؤون الأفراد [1].

- **التغيير الهيكلي**

و هو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمؤسسة و إدارتها و أقسامها ووحداتها إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المؤسسة مثل نظام المكافآت،تقييم الأداء،و نظم الرقابة.

- **التغيير التكنولوجي:**

و هو تغيير أساسي يفرضه التطور و تقتضيه ضرورة البقاء و الاستمرار للمؤسسات ، و يكون هذا النوع من التغيير في أساليب العمل ، و نظم الإنتاج من خلال إدخال وسائل إنتاج حديثة ومتطورة ،كما يمكن أن يشمل أيضا إدخال وسائل اتصال حديثة و استعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة كإدخال الانترنت في كافة معاملاتها.

- **التغيير الإنساني**

و يسمى أيضا بالتغيير المعنوي لأنه يخص الجانب السلوكي و النفسي للعاملين ، فهو يتعلق بسلوك العاملين و اتجاهاتهم و أفكارهم و عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم 3،و عليه فإن عملية تغيير في أي مجال يجب أن تترافق أولا مع تغيير الأفراد و ذلك لأنه يجب على الأفراد أن يفهموا التغيرات و يكونوا قادرين و راغبين على تنفيذها .و يأخذ التغيير الإنساني شكلين هما :

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد و ذلك برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم ، أو تعديل أنماط سلوكهم و قيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب و التنمية البشرية و بتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

[1] نعيمة غلاب،زغيب مليكة، إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر حالة موبيليس، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير و مجتمع المعرفة،جامعة الزيتونة،المملكة الأردنية الهاشمية،أفريل 2008 ،أنظر:
http://www.hrdiscussion.com/hr9225.html

- **التغيير الثقافي**

و هو تغيير ينصب على ثقافة المؤسسة و يكون في المبادئ و المثل العليا الحاكمة للمؤسسة حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري و الثقافي الحاكم لسلوك الأفراد و المؤسسة و يحتاج إلى جهد اتصالي إعلامي مكثف[1] .و التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة ،حيث إذا لم تتوفر الفعالية في الثقافة وجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب.و من بين وسائل التغيير الثقافي ، اللغة ،التعليم و التكوين، الاتصال، التوقع و الرؤية، الموضة، العمل الجماعي...الخ[2] .

2.2.3.1. أنواع التغيير وفقا للحجم

ووفقا لهذا الأسا□ يتم تقسيم أنواع التغيير إلى نوعين [3]:

- **تغيير □امل**

و هو التغيير الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المؤسسة سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية.

- **تغيير جزئي**

هو التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد ،كالاهتمام بالجانب التكنولوجي فقط ،و الخطورة في التغيير الجز□ي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التواز□ في المؤسسة بحيث تكو□ بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير[4] .

3.2.3.1. أنواع التغيير وفقا للزمن

ووفقا لهذا الأسا□ يتم تقسيم أنواع التغيير إلى الأنواع التالية [5]:

- **تغيير سريع**

و هذا النوع من التغييرات يتم بسرعة و هو تغيير إجر□ي تكتيكي أكثر منه تغييرا هيكليا لكونه يرتبط بالموقف اللحظي في المؤسسة.

---

[1] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره،ص17

[2] شريفي مسعودة ،مرجع سبق ذكره،ص28

[3] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره،ص17

[4] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص28

[5] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره،ص18

- **تغيير متوسط الأجل**

و هو تغيير يتصل بالسياسات بشكل أكثر حيث يرتبط ارتباطا قويا بالسياسات المختلفة مثل سياسات الإنتاج و الأداء و الموارد البشرية.

- **تغيير طويل الأجل**

و هو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن أو أكثر بمعنى أنه يتصل باستراتيجيات المؤسسة و بعمليات الهيكلة الخاصة بها.

4.2.3.1. أنواع التغيير وفقا للمر□لة

و على هذا الأسا□ يتم تقسيم التغيير إلى عدة أنواع أهمها ما يلي[1]:

- **تغيير أولي**

و يكو□ ذا طابع ابتدا□ي أولي يمهد لوضع الأسا□ الذي سيبنى عليه التغيير بالكامل،و تتجلى أهميته في تبنيه مهمة إعداد المناخ المناسب للتغيير.

- **تغيير ثانوي**

و هو ذو طابع تكميلي يتعهد ما ت م تأسيسه من أفكار و مبادئ و قيم في المرحلة السابقة إضافة إلى وضع الهياكل الر□يسية لبنيا□ التغيير.

- **تغيير نهائي**

و هو يعالج أي قصور قد تحدث أثناء إجراء التغييرات السابقة و يعالج كافة الآثار الجانبية السلبية التي صاحبت عملية التغيير.

5.2.3.1.تصنيف أنواع التغيير وفقا للمضمون

يمكن تقسيم أنواع التغيير وفق هذا الأسا□ إلى[2]:

- **تغيير هيكلي عميق**

و هو تغيير ينفذ إلى الجذور و القواعد الأساسية للبنيا□ و التنظيم الإداري المستهدف تغييره، و من تم فإ□ تأثيره يكو□ عميقا و جذريا في نمط التفكير السا□د في المؤسسة.

---

[1] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره،ص18 -19

[2] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره،ص19

- **تغيير □كلي غير عميق**

و هذا التغيير يكو□ الهدف منه إجر□يا،و من تم لا يتعدى تأثيره حيز هذا الإجراء،و هو تغيير وقتي لظروف معينة.

6.2.3.1. تصنيف أنواع التغيير وفقا للمصدر

و يقوم هذا الأسا□ على معرفة من أين نشأت الرغبة في التغيير ، و البواعث التي دعت إليه ،حيث يتم تقسيم التغيير إلى الأنواع الآتية:

- **تغيير دوافعه ذاتية**

و هنا تنبع الرغبة في التغيير من داخل المؤسسة و تتطور شيئا فشيئا حتى تجبر متخذ القرار على إجراء التغيير المطلوب.

- **تغيير محفزاته خارجية**

و هذا النوع من التغيرات يستمد محفزاته من البيئة الخارجة للمؤسسة نتيجة لضغوط خارجية قوية مؤثرة [1].

2. أساليب التغيير و عوامل نجا□ه

الإدارة مسئولة مسؤولية كبيرة تجاه التغيير،فهو يعتبر تحديا لنجاحها و إثباتا لقدراتها و اختيارا جيدا لأداء دورها في المؤسسة. و تشتمل مسؤولية الإدارة جانبين ر□يسيين ،الأو□ هو مواجهة التغييرو تكييفه و التكيف معه و الإفادة منه ،و الثاني هو إنشاء التغيير لتحقيق أهداف محددة لذا فلكل مؤسسة و إدارة أسلوبها في التغيير ،و هناك معايير و عوامل تساعد على إنجاح عملية التغيير من اجل تحقيق أهدافه.

1.2.أساليب التغير

تتم إدارة التغيير عموما وفق أسلوبين [2]:

أ -الأسلوب التقليدي

و يسمى أيضا أسلوب التغير Réactives و هو أسلوب يعتمد من طرف المؤسسات المنفعلة

---

[1] نفس المرجع أعلاه،ص20

[2] بوقلقول الهادي ،سوامس رضوان، مرجع سابق.ص57.

حيث يتم معالجة أزمة معينة بعد أن تظهر أعراضها الأولى ، ثم يتم تفكيكها حالة بحالة و معالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة .فإدارة التغيير في هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترميمية للأضرار الناجمة عن التغيير .حيث يمثل هذا الأسلوب محاولة سد الثغرات التي يسببها التغيير ، و هو أسلوب دفاعي في طبيعته و يتخذ شكل رد الفعل .و غالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير و لا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

ب -الأسلوب الحديث

و يتمثل في التنبؤ بالتغيير و توقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد و الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة و محاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها و تجنب التهديدات المتوقع حدوثها ، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية ،و هو أسلوب تتبعه المؤسسات التوقعية و يسمى هذا الأسلوب في بعض الأحيان أسلوب التغيير المستمر حيث Anticipativeتعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير استراتيجياتها باستمرار من خلال إدخال التحسينات، و للملابس الرياضية التي Nike استغلال الأفكار المبدعة و المبتكرة بصفة مستمرة) مثل حالة شركة تعمل على تحويل القيود إلى فرص بالاعتماد على مركزية وظائف التصميم و لا مركزية النشاطات الإنتاجية الشيء الذي يمكن من الاستجابة السريعة للتغييرات).

2.2. معايير نجاح التغيير

1.2.2. معايير التغيير

حتى يكون التغيير مقبولا أي لا يكون مجرد تغيير للتغيير يجب أن يخضع للمعايير التالية [1]:

- **معيار الضرورة**

أي محاولة الإجابة على ماذا يحدث لو لم يحدث التغيير؟ : الضرورة لتبرير ضرورة التغيير يجب أن تكون ملائمة و كافية.و ذلك لأن عدم كفاية الحجج و عدم ملائمتها قد يبعث على مقاومة التغيير و السلبية اتجاهه لدى المعنيين بالتغيير.

[1] بومزايد ابراهيمواخرون ، مرجع سابق.

- **معيار المنفعة**

و يعني هذا المعيار توضيح نتا ج و آثار التغيير، وهنا يمكن الإجابة على السؤ التالي : هل التغيير من أجل الوقاية من ضرر أو خطر أو من أجل تحسين الوضعية الراهنة ؟ فالتغييرات المتكررة قد تكو ذات منفعة للبعض فيما قد يراها البعض الآخر مجرد قيود على منافعهم.

- **معيار الفائدة**

تشكل معيار التغيير الأكثر حسما في قبوله .أي ماذا سيحسن التغيير للفرد ؟ وبماذا سيفيده ؟ وماذا سيكسب من وراء قبوله ؟.

2.2.2. عوامل نجاح التغيير

إ نجاح عملية التغيير الحالية في ظل الإصلاحات الاقتصادية المتواصلة ،يرتبط بتوفير عدة شروط تساعد القادة على إنجاحه و أهمها[1] :

- **تحقيق مشاركة فعالة للمرؤوسين :** هي ركيزة هامة للقيادة الديمقراطية و من مزاياها:

- إ إشراك المرؤوسين في وضع الخطط و ا سياسات و الأهداف و في عملية اتخاذ القرارات يجعلهم مطلعين على مشاكل التنظيم مما يمكنهم من معرفة دورهم في التنفيذ و معرفة أسباب التغيير، أو أسباب القرار و أهدافه مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القادة و المرؤوسين و يرفع من روحهم.

- تخلق المشاركة المناخ الملا م لتشجيع التغيير و تقبله في إطار مصلحة المرؤوسين و التنظيم.

-المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

- **التحفيز الإداري الفعال :** أي التحفيز الذي يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين تقوم كركيزة هامة للقيا دة الديمقراطية و يمكن تحقيقه إذ استطاعت القيادة الإدارية خلق المناخ الملا م الذي يمكن للمرؤوسين في ظله أ يشبعوا حاجاتهم و ذلك يتطلب شروط أهمها:

- معرفة و تحديد أهداف عملية التحفيز بوضوح.

- بناء الحوافز على أسا الأداء الجيد وفق معايير ثابتة مبنية على أسس علمية.

---

[1] براق محمد، حوتية عمر، القيادة وادارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية ، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ، عنابة ، الجزائر 2004.

- التركيز على الحافز كأداة لدفع الموظف لبذ□ جهد إضافي و رفع الإنتاجية.
- وجود نظام عاد□ للثواب.
- إخضاع نظم التحفيز للمتابعة الدقيقة و للتقييم السليم.
- أ□ تكو□ هناك فاعلية وسا□ل الاتصا□ بين القا□د و مرؤوسيه.

بالإضافة إلى ما ذكر هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاح عملية التغيير و يمكن توضيحها في النقاط التالية[1] :

1-حصو□ مشروع التغيير على دعم واضح ،و مخلص من الإدارة العليا

2-أ□ يشعر الأفراد العاملو□ أ□ التغيير من صنعهم و ليس مفروض عليهم

3-أ□ يشعر المشاركو□ في التغيير بأنه سيقلل من واجباتهم الحالية و ليس زيادتها.

4-أ□ يكو□ هناك متابعة جادة للتغيير و تشجيع الإيجابيات و إيجاد حلو□ للسلبيات.

5- أ□ يكو□ المديرو□ قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتها الإدارية

6-جعل لغة التغيير الإداري سهلة و مفهومة ،و تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع،و مدهم بالعو□ و المساعدة ليتخطوه في نجاح.

7-أ□ يبدأ التغيير من خلا□ فرق عمل حيث وجد أ□ الجهود الجماعية تأتي بنتا□ج أفضل من العمل الفردي ،لأ□ فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.

8-وضع العاملي□ في موقف تعلم نظري و عملي ،و تقديم المعلومات المساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة،لأ□ التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتا□ج المرغوبة.

9-التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ،لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار فلن يكو□ لديهم الحافز لتبني التغيير و التجاوب معه.

10-جعل نتا□ج الأداء هي الهدف الر□يسي في التغيير ،و ذلك من خلا□ تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصو□ إليه،لأ□ الأعما□ بدو□ هدف محدد يتركها تسير بدو□ اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سابق ، ص ص 120-122.

11-التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير ،و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استيعابه،و بهذه الطريقة سيزيد عدد المتجاوبين للتغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة تغيير كما يجب أ يكو.

3.2. أهمية و أهداف التغيير

1.3.2. أهمية التغيير

تأتي أهمية التغيير على أنه مواكبة للتطورات و المستجدات و تماشيا مع الظروف السادة في العالم. فالتحو من المؤسسة الصناعية نحو مؤسسة المعلومات ترتكز بشكل كبير على المعلومات،و التحو من الاقتصاد الوطني نحو الاقتصاد العالمي،و أيضا تحو رؤية التسيير من المدى القصير نحو المدى الطويل مع زيادة قدرة التفاعل لمعالجة الأخطار ،و أيضا التحو من المركزية نحو اللامركزية في المؤسسة و من المفهوم الهرمي نحو شبكات الأعما فرض حتمية إحداث التغيير في شكل تعديلات جزية أو كلية و ذلك من أجل التحسين الكمي و النوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية. فحتى تكو هناك تنمية و تقدم لابد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدو النامية و انتقا المؤسسة و المجتمع ككل من المرحلة البداية إلى مراحل أكثر تقدما تعتمد على التصنيع و الإبداع الإنساني عموما،و التحو من مجتمعات مستهلكة إلى مجتمعات منتجة و مبدعة[1] و يمكن إبراز أهمية التغيير من خلا النقاط التالية [2]:

-الحفاظ على الحيوية الفاعلة ، و ذلك لأ التغيير في المؤسسة يؤدي إلى التجديد و الحيوية و يشجع الإبداع و التحسين،كما يحارب روح الكسل و اللامبالاة و السلبية و يكسر الروتين.

-التوافق مع المتغيرات ،فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا ،و عولمة التجارة لكي لا تجد المؤسسة نفسها في المؤخرة ،و هنا تبرز أهمية إدارة التغيير و أهمية الدور الذي تقوم به في المؤسسة.

[1] Pierre pastor, Gestion du changement, ed liaisons, Paris, 2005, p14.

[2]

-حرص المؤسسة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية و العمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات و التكتلات و القوى التي تكو□ موجودة في البيئة الخارجية.

-الرغبة في تعديل سلوك العاملين ،فالإدارة الجيدة يجب أ□ تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.

2.3.2. أهداف التغيير

إ□ عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية و إنما تكو□ عملية هادفة و مدروسة و مخططة ،و من أهداف التغيير ما يلي :

-زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها و ذلك من خلا□ تحقيق المو□مة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية و القوى الخارجية المؤثرة.

-ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية و تطويرها والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.

-تطوير المعتقدات و القيم و الأنماط السلوكية في المؤسسة لتحقيق رسالتها و غايتها المنشودة بفعالية.

-التوسع و الانتشار.

-الارتقاء بمستوى جودة الخدمة و رضا العملاء

-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

- .بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المؤسسة .

-تنمية الرغبة في التطوير ،فالتغيير يحفز و يشجع على تطوير و تحسين العمل من خلا□ مواجهة المشاكل و معالجتها ، و من خلا□ عمليات تجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل ،و كذلك من خلا□ التطوير الشامل و المتكامل.

- تنمية القدرة على الابتكار،فهو يهدف إلى التجديد و تشجيع الإبداع و الابتكار من اجل أ□ تحافظ المؤسسة على بق□ها و تميزها في المجا□ الذي تنشط فيه .

3. دور القيادة في إدارة التغيير

حتى تنجح المؤسسة في إحداث التغيير يجب أ تتوفر أولا على إدارة تتولى القيام بهذه العملية و تحتاج أيضا إلى وجود قيادة فعالة واعية متميزة ،فلا يمكن أ تنجح عملية التغيير إلا إذا كر المدراء وقتهم و طاقاتهم لابتكار الأساليب و الطرق الإبداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف و التكيف مع المتغيرات العالمية . كذلك من ناحية أخرى تذليل الصعوبات التي تواجههم، فأصبحت فعالية القاد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير.

1.3.إدارة التغيير

1.1.3. مفهوم إدارة التغيير

مفهوم إدارة التغيير هو من المفاهيم الإدارية الحديثة،و قد وردت العديد من التعاريف بشأنها منها ما يأتي[1] :

التغيير كما سبق تعريفه فهو ظاهرة طبيعية ينتج عنها إدخا تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر فهي عملية التحو من نقطة حالية إلى نقطة مستهدفة للتكيف مع البيئة بطريقة أفضل أما إدارة التغيير فهي منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد و أصو و تتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية ،و ضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير و انسجامه أو تنافره مع أهداف المؤسسة و برامجها

فإدارة التغيير هي محاولة ربط الأنشطة البشرية و المادية ضمن خطة عمل مدروسة ، تحتوي على الإجراءات الإدارية المعبرة و النموذجية و التي تهيمن على التغيير و تقرر اتجاهه و مداه.

و عرفت أيضا أنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا و فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.فهي أسلوب عمل و فلسفة إدارة المؤسسة التي تتضمن التدخل في أحد أو بعض

[1] براق محمد ، حوتية عمر، مرجع سبق ذكره.

جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير [1]

وعرفها علي السلمي على أنها إدارة المعرفة بمعنى التجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة،و تخليق المعرفة الجديدة و تكوين أطر فكرية متجددة توجه عمل الإدارة و ترشدها إلى مواطن الحركة والمتغيرات المحتملة ،و من ثم تساهم في التخطيط و الإعداد للتعامل معها بمنطق التغيير المخطط [2].

3 .2. نماذج إدارة التغيير

توجد نماذج عديدة لإدارة برامج التغيير و من أهمها نموذج ورلي WORLEY و نموذج كيرت KURT LEWIN

1.2.3. نموذج WORLEY

و يوضح هذا النموذج خمس مجموعات من الأنشطة المطلوبة لتحقيق إدارة تغيير فعالة و هي [3] :

- تحفيز التغيير : ترغيب الأفراد في التغيير و جعلهم يعتقدو أ التغيير ضروري.

- إيجاد رؤية :إيجاد رؤية لعملية التغيير ،حيث أ ذلك يساعد على رسم صورة عن المستقبل توضح كيفية ملاءمة الأفراد و المجموعات لهذا المستقبل.

- تطوير الدعم السياسي : تقييم نقاط القوة و الضعف ،و تحديد الأفراد المهمين المطلوب دعمهم للنجاح و اقتناع هؤلاء بأ التغيير سوف يحقق نتائج إيجابية لهم.
- إدارة التحو : الأنشطة المتعلقة بإدارة التحو و التغيير مهمة جدا.و جهود التغيير تتحرك خلا ثلاثة أوضاع: الوضع الحالي،الوضع التحولي،الوضع المستقبلي المرغوب.
- مساندة التوسع : و ذلك لكي يتم إكما تثبيت التغيير.

[1] نعيمة غلاب ، زغيب مليكة ،مرجع سبق ذكره.
[2] علي السلمي، مرجع سبق ذكره.
[3] مجدي محمد محمود طابل، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعما ، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري ، السعودية ، 2005.

2.2.2.1. نموذج KURT LEWIN

طور LEWIN نموذجا لإحداث التغيير و قد اشتهر استخدام هذا النموذج من خلال المراحل التالية[1]:

الجدول رقم 01: مراحل نموذج KURT LEWIN

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة الجليد
-إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير -تقليص المقاومة للتغيير	-تغيير الأفراد -تغيير الأعمال -تغيير البناء التنظيمي	-تعزيز النتائج -تقييم النتائج -إجراء تعديلات بناءة

المصدر : إبراهيم بومزايد،و آخرون ،مرجع سبق ذكره.

المرحلة الأولى: إذابة الجليد

في هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات و السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم والعمل على خلق دوافع جديدة لديهم وتقوية الشعوربضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم بشيء جديد ، وذلك من خلال الاعتراف بوجود مشكلة ، وزيادة تشجيع الأشخاص على الابتكار والإبداع.

المرحلة الثانية : التغيير

التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة ، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، كما يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك الأفراد.

[1] ابراهيم بومزايد واخرون مرجع سبق ذكره

المر□لة الثالثة : إعادة التجميد

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الأفكار والأنماط السلوكية التي تم تعلمها في الممارسات الفعلية، وعلى الإدارة هنا تشجيع الأفراد على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمروا في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. يلاحظ أ□ هذا النموذج بني على الفرضيات التالية:

- عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد وتتطلب ضرورة التخلي عن السلوكيات الحالية.
- لابد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير.
- إ□ جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد.
- إ□ توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري.
- لابد من تعزيز السلوكيات الجديدة دعما لجهود التغيير.

3.3.أهداف إدارة التغيير

إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق ما يلي[1] :

1. تمكين قيادات المؤسسات المعاصرة من التعامل الايجابي مع محركات التغيير و المبادرة بالفعل من دو□ انتظار أ□ يدهمهم التغيير أو يفرض عليهم.
2. تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل و المؤثرات الفاعلة في الموقف (محركات التغيير)

3-إدماج مفاهيم و تقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري و مهام المديرين في المؤسسات المعاصرة.

4-تمكين المديرين من تنمية و تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع مؤسساتهم وأهدافها.

5-تأكيد التوجه الايجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية المهمة : التحليل- التفكير-التغيير.

6. توضيح خطورة منطق التغيير التقليدي القا□م على انتظار حدوث المتغيرات ثم استشعار آثارها من ثم يفكر المدير في نوع التغيير المطلوب.

[1] شريفي مسعودة ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

4.3.الصفات و المهارات المطلوبة لقيادة التغيير

إ بناء قيادة ر دة يتطلب توفر قيادة واعية و بصفات مميزة ،إذ أ قناعة و استعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير،و لابد من تعزيز هذه القيادة ،و من أهم السمات و المهارات اللازمة نجد :

1.4.3. المهارات الذاتية

تتمثل في بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة تغيير و منها:

-القدرات الفكرية : تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية و هي قدرات تختلف باختلاف البيئات و المجتمعات ،و من أهم هذه القدرات الذكاء.و تعني أيضا قدرة القا د على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه للترابط بين أجزاءه و نشاطاته،و أثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجز ه ،و قدرته على تصور و فهم علاقات الفرد العامل بالتنظيم و علاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره ،و تتضمن المهارات الذهنية أيضا مهارات علمية و خبرات واسعة كإعداد الدراسات و إجراء البحوث العلمية ،و القيام بالتحليل الكمي و النوعي و القدرة على الاستنتاج و المقارنة و كذا التمتع بقدر عا من المرونة و طرح الأفكار و تقبلها و احترام الآخرين[1]

-المبادرة و الابتكار و تحمل المخاطرة : فالمبادرة تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل إبتداءا و سبقا للغير و ترتبط بها ثلاث سمات أخرى و هي الشجاعة،القدرة على الحسم و سرعة التصرف،و القدرة على توقع الاحتمالات و ابتكار الوسا ل الكفيلة لمعالجتها .فالحديث عن التغيير يعني الحديث عن المستقبل و التحدث عن قيادة التغيير يعني الحديث عن أشخاص قادرين على الاستشراف بالضرورة يتحملو اتخاذ القرار بجرأة و مسئولية [2].

- بط النفس : أي القدرة على ضبط الحساسية و قابلية الانفعا و منعهما من تعويق القدرات الجسمية و النفسية،و ترتبط بها سمة أخرى و هي الاتزا العاطفي أو الانفعالي.

---

[1] ابراهيم بومزايد واخرون ، مرجع سبق ذكره.

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005، ص182.

2.4.3. المهارات الفنية

و يقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة و براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة،و الوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل.و هي مهارات أكثر تحديدا، فهي مجموعة المهارات المتعلقة بفهم جوانب العمل الإداري و كل ما يتعلق بالعمل.

3.4.3. المهارات الإنسانية

تحتاج عملية التغيير إلى عمل جماعي من مصادر بشرية خبيرة و مصادر بشرية مساندة،تعمل جميعها مع قيادات إدارية بمستويات مختلفة وسطى و عليا ، و الدور الرئيسي للإدارة العليا يكمن في إدارة التغيير من خلال العمل مع الكوادر باختلاف أنواعها ،عملا تعاونيا تسوده أجواء تواصلية إيجابية تغمرها الثقة و التفاهم و الوضوح[1] .و لهذا لابد أن تتوفر في القائد القدرة على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم ،و خلق روح العمل الجماعي بينهم و هذا ما يتطلب الفهم المتبادل بينه و بينهم و معرفته لآرائهم و ميولهم و اتجاهاتهم ،و يجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارات الفنية ،و من سماتها الاستقامة و تكامل الشخصية،الأمانة و الإخلاص و الخلق الطيب،القدرة على التعامل مع الأفراد [2].

5.3.المهام الإستراتيجية للقيادات الإدارية في التعامل مع التغيير

يمكن إيجازها فيما يلي[3] :

1. رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمؤسسة و بيئتها و تستشرف هذه الرؤية أبعادا مثل

-كيف سيكون وضع المؤسسة في السنوات الخمس القادمة إداريا و فنيا و ماليا و من حيث الموارد البشرية كما و كيفا ؟

-تحسين و زيادة الجودة

-تحديد البرامج و الخطط و مجالات التميز

-ما هي الإنجازات المستهدفة ؟

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ، ص 183 .

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ، ص 183.

[3]إبتسام خالد يحيى سلامة ، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، الملتقى الإداري الخامس حول الإبداع و التميز الإداري ،الجمعية السعودية للإدارة،السعودية، 2007 ،أنظر:
http://faculty.ksu.edu.sa/alsenedi/Documents/%
ورشة عمل القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري مقدم إلى الملتقي الإداري الخامس الإبداع والتميز الإداري

2-تصميم رسالة المؤسسة تأسيسا على قراءة و استشراف البيئة.

3-تصميم العمل بشكل يكو□ مثيرا و محفزا و ممتعا و مساعدا على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار و الإنتاج.

7-التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات و ما تنتجه بمصادرها المختلفة من معلومات ،فيصنف و يحلل و ينتقي و يربط و يستنتج .و يسعى لتوظيف خياله مع تلك التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات و تطوير الأداء و نقل المعلومات و المعارف و المهارات لمرؤوسيه.

4-أخذ عملية التغيير مأخذ الجد كأنها قضيتهم الشخصية و شاغلهم الشاغل

5-يوضحو□ للآخرين مآثر و إيجابيات المؤسسة في الماضي ووضعها الحالي غير ملا□م ،وتصورهم لوضعها المستقبلي و ما يستلزمه ذلك من مواجهة التحديات القا□مة.

6-قيادة و توجيه القيادات الأخرى الأقل في درجات التسلسل الإداري فيما يجب أ□ يفعلوه للتغلب على تحديات التغيير و صعوباته1

8-دراسة أوضاع المؤسسة و متابعة الظروف و المتغيرات الخارجية و ذلك من خلا□ إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي و المناخ الداخلي بشكل دوري؛

9-تحديد الأهداف الإستراتيجية و أسس و معايير قيا□ النتا□ج و الحكم على الانجازات ؛ وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات و الأهداف الإستراتيجية لاستثمار الفرص و تجنب التهديدات الناشئة عن المتغيرات؛

11-تطوير آليات الرصد و المتابعة للكشف عن المتغيرات و تأثيراتها على عمل المؤسسة و تفعيل نظم البحوث و التطوير لتطوير المنتجات و العمليات؛

12-إعداد الهيكل التنظيمي و بيا□ الاختصاصات و أنماط العلاقات بين قطاعات المؤسسة المختلفة وتصميم نظام متكامل لإدارة الأداء و إدارة و تنمية الموارد البشرية ،و متابعة تطبيقه و تطويره حسب تطورات الظروف الداخلية بالمؤسسة أو المتغيرات الخارجية؛

13-درا سة و تقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المؤسسة و المتابعة المستمرة للتطورات التقنية في مجالات نشاطها؛

14-متابعة الأداء على مستوى المؤسسة و في مجالات النشاط ذات الأولوية ،و التوجيه نحو تحسينه و تطويره للتوافق مع الأهداف و التوجهات الإستراتجية و أخذا في الاعتبار المتغيرات المشاهدة والمحتملة و الآثار الناجمة عنها أو التهديدات المتوقعة.

المبحث 2 : إحداث التغيير بين المقاومة والحتمية

التغيير صفة ملازمة لكل مؤسسات و جزء مهم من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح ،و ليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة و الأزمات،إذ لا يمكن لأي مؤسسة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات و الجمود ، بل لابد من التكيف مع التطورات و الأحداث المحيطة بها .

1.عملية التغيير

و لهذا يجب عليها إتباع أسلوب التغيير المخطط الذي يتم إحداثه وفق مراحل و عمليات مدروسة.و بالرغم من حتمية التغيير و أهميته في المؤسسات المعاصرة المتواجدة ضمن بيئة متغيرة إلا أنه يواجه بالمقاومة و المناهضة ،لأنه يدعو إلى التعديل و التبديل سواء في السلوك أو التنظيم ،و كثيرا ما ينظر إلى مقاومة التغيير كعقبة يجب التغلب عليها حتى يتم التغيير بنجاح.و من أجل توضيح عملية إحداث التغيير و طرق التغلب على مقاومته

1.1. إستراتيجيات عملية التغيير

تتعدد إستراتيجيات التغيير تبعا لاختلاف الاتجاهات، و الاختصاصات و الاحتياجات و الظروف المحيطة بعملية التغيير و من أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي [1]:

1.1.1.إستراتيجية العقلانية الميدانية

و هذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و بالتالي فهي تنظر للتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ،فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ،لذلك تقوم المؤسسات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات و كذلك تشجع البعثات الدراسية و البحوث و الدراسات العلمية.

[1] زيدمنير عبوي مرجع سابق ص31.

2.1.1. إستراتيجية ا التوعية الموجهة

تفترض هذه الإستراتيجية أ الحاجز الرسي أمام التغيير ليس فقط نقص المعلومات أو عدم توافرها ،بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه،فقد يكو في التغيير تهد يدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه ،و هنا في هذه الإستراتيجية يحاو القاد الذي يرغب في إحداث التغيير أ يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف ،و تنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه ،بحيث يصبح الأفراد قابلين و راغبين فيه بدلا من أ يكونوا رافضين و مقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد و مواقفه.

3.1.1. إستراتيجية القوة القسرية

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب و الوسا ل في إحداث التغيير ،فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ،و يتم التغلب على كافة أشكا المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ،و هذه الإستراتيجية قد تكو فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطار ة ،و لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير. وهناك تصنيف آخر لإستراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير حيث توجد ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي كالتالي[1] :

- **الإستراتيجية التي تعتمد على طرف وا د**

ترتكز هذه الإستراتيجية على دور الإدارة العليا في المؤسسة لإحداث التغيير و تتخذ عدة أشكال و هي كالتالي:

-اتخاذ قرار التغيير بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة مستخدمة في ذلك السلطات الإدارية التي تمثلها ثم تفرض على المستويات الإدارية الأخرى تنفيذ هذه القرارات.

-قيام الإدارة العليا باستبدال الأفرا د الذين يكونون في مراكز إدارية مهمة و حساسة بأفراد آخرين لديهم حماس و الاقتناع بالأفكار الجديدة و بالتالي يقومون بإحداث التغيير المطلوب.

[1] صالح بن فالح عبد الله البلوي ، مرجع سابق ،ص71.

-إعادة تصميم هيكل المؤسسة و تحديد علاقات جديدة بين الأقسام و الأفراد بشكل يخدم التغيير المطلوب.

- **إستراتيجية المشاركة**

تعكس هذه الإستراتيجية مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري و إتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية و مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير و تأخذ هذه الإستراتيجية إحدى الصورتين:

الصورة الأولى : أ□ تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بد□ل للحل ،و تطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد الحلو□ التي تحل محل البديل القديم، وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار أحد البد□ل التي تطرحها الإدارة العليا للمؤسسة.

الصورة الثانية :تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة و تحديد البد□ل و اختيار أنسب الحلو□ لحدوث التغيير.

- **إستراتيجية التفويض**

و في هذه الإستراتيجية تقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين و تطلب منهم مناقشة و تحليل هذه المعلومات و تقديم اقتراحات أو بد□ل للحل ، و بالتالي فالإدارة مفوضة للأفراد سلطة اتخاذ قرارات التغيير. مما سبق يظهر أ□ الإستراتيجية المناسبة لإدخا□ التغيير تختلف حسب اختلاف الظروف إلا أ□ استخدام إستراتيجية مشاركة العاملين في إحداث التغيير هي أفضل الإستراتيجيات حيث أ□ فيها تقل درجة مقاومة الأفراد للتغيير بل يكونو□ أكثر حماسا للتغيير لأنه نابع من أفكارهم.

2.1. مرا□ل إدارة التغيير

تمر إدارة التغيير بعدة مراحل إستراتيجية تتضمن العديد من الأساليب المتبعة ،و يبقى دور الإدارة العليا في تبني و دعم جهو د التغيير مهما ،و فيما يلي عرض لهذه المراحل:

1.2.1. جمع المعلومات[1]

يدعم جمع المعلومات جميع مراحل مشروع التغيير و هنا يدخل دور اليقظة الإستراتيجية فهي الوسيلة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية لأنها تتبع و ترصد كل ما يحدث من

[1] دان كوهين مرجع سابق ص 182.

مستجدات و تغيرات بالبيئة الخارجية أو ما قد سيحدث في المستقبل القريب.فاليقظة الإستراتيجية توفر لقادة التغيير معلومات سبقية توقعية عن محيط المؤسسة المتغير حتى تكو المؤسسة السباقة في إحداث التغيير سواءا باستغلا فرصه أو تجنب تهديداته،و يقوم قادة التغيير ببذ مجهود كبير في الحصو على المعلومات ،و فحص الخيارات المختلفة خلا عملية التغيير و ذلك قبل تحديد جدو أعمالهم.

2.2.1. تشخيص الو ع الحالي

هي من بين المراحل الأولى من مراحل التغيير، و فيها يتم دراسة كل ما يتعلق بالمؤسسة وأنشطتها و علاقتها بالبيئة المحيطة بها ،و دراسة الهيكل التنظيمي و نمط القيادة السا دة ،و فعالية الاتصا ، ...الخ و بهذا يتم رصد كل نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و تشخيص وضعها الحالي.

3.2.1. تحديد المشاكل الحقيقية و تحديد التغيير

بعد مرحلتي جمع المعلومات و التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها رصد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ،و تحديد طبيعتها ،و التمييز بين هذه المشاكل و عوارضها ،و المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل،التكنولوجيا المستخدمة ،نسبة الغياب مثلا و غيرها من المشاكل بعدها يتم تحديد التغيير بطرح التساؤلات التالية[1] :

أين كنت ؟،أين أنت الآ ؟ ،إلى أين تمضي ؟ ، و كيف يمكنك الوصو إلى هناك ؟

و هنا يحدد قادة التغيير الأكفاء التغيرات المحتملة بالتفصيل حيث أ كل اتجاه جديد يحتاج إلى تركيز و تعتمد كل خطة محددة على كيفية استقبا الأفراد داخل التنظيم ،النظام الجديد أو الجزء الجديد أوالعملية الجديدة ،و يحدد القا د خطوات الخطة و يضع خريطة أولية للطريق،و رغم أ الخطة ستمر بالتأكيد بعدة مراجعات في الخطوات اللاحقة للتنفيذ إلا أنه يجب أ تتوفر نقطة اتصا أولية واضحة.

---

[1] موري م.د ستيل سيفن، أساليب التغيير أداة عملية لتطبيق التغيير في المؤسسات ، ترجمة محمد وحيد، مصر 2008، ص 181.

4.2.1.تخطيط برامج التغيير [1]

و يتطلب الأمر إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط عملية التغيير و تقويمها ،بحيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسئو□ عن التغيير و تحديد نوع التغيير و مجالاته ،إما تغيير إستراتيجي أو هيكلي أو تكنولوجي أو إنساني ، ..إلخ و أهدافه و تحديد كيفية إحداثه بالإضافة إلى تحديد تكلفة برامج التغيير ،و اختيار التوقيت المناسب لهذه العملية. و فما يلي إشارة موجزة لعناصر هذه المرحلة:

-اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير: و هنا لابد أ□ يتولى مهام التغيير في المؤسسة من يتمتعو□ بخبرات فنية و تنظيمية على مستوى عا□ من الكفاءة من القادة العاملين في المؤسسة أو الاستعانة بخبراء في هذا المجا□ من خارج المؤسسة ،أو بالجمع بين فريق من خبراء من داخل المؤسسة و خارجها معا.

-تحديد و توصيف أهداف عملية التغيير : تستند فعالية عملية التغيير بشكل □يسي على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح ،بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق والانسجام و التفاعل بين المؤسسة و بيئتها.

-تحديد مجالات و أولويات التغيير : بالرغم من تعدد للمجالات التي تحتاج إلى التغيير إلا أ□ هناك أولويات يفترض البدء بها.

-اختيار الأسلوب المناسب لإ□داث التغيير : يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير،فقد تكو□ عملية التغيير شاملة تستهدف جميع □ مجالات و العناصر المطلوب تغيرها في آ□ واحد،و قد تكو□ عملية التغيير مرحلية تتضمن تقسيم المجالات و التغيرات المطلوبة إحداثها بالمؤسسة إلى عدة مراحل،و قد تكو□ عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخا□ تغيرات بسيطة و بعد إقناع و التزام أعضاء المؤسسة بتلك التغييرات و إيضاح الفرق بين الوضع السابق و الحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

-و□ع موا□نة تقديرية لعملية التغيير : لابد من وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير ،يتم من خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية،و التي تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير ،و التي تختلف باختلاف مجالات التغيير.

---

[1] صالح بن سليمان الفائز مرجع سابق ص44-45.

-اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير : يعتبر تحديد التوقيت المناسب و الظروف الملا□مة لبدء أعما□ التغيير من أهم عناصر النجاح ،و يشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها ،و توقيت الانتقا□ من مرحلة إلى أخرى ،و نهاية كل برنامج.

5.2.1. تنفيذ التغيير

هذه المرحلة تتطلب مراعاة عدة أمور أهمها ما يلي[1] :

- تحديد الأدوار و المسئوليات المتعلقة بتنفيذ أعما□ التغيير المستهدفة
- تهيئة المناخ الملا□م و الداعم لتطبيق إستراتيجية التغيير

-تحديد قنوات واضحة للاتصا□ الفعا□ في كل الاتجاهات داخل المؤسسة لتحديد المسؤوليات و للتعرف على النتا□ج ،و الوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف و العمل على تذليلها.

-في هذه المرحلة يجب التركيز على الاتصا□ بين مختلف الأفراد في المؤسسة ،من أجل التفاعل و تباد□ المعلومات بين مسيري التغيير و بين العاملين ،و تقديم كل ما يحتاجه العاملو□ من توجيهات و إرشادات و تحفيزهم و حشد تعاونهم ،و ذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير ،و من جهة أخرى يجب على المسيرين أ□ يستمعوا لشكاوي العاملين و ملاحظاتهم ،فمن شأنها أحيانا أ□ تساعد المسيرين على ملاحظة النقا□ص في مخطط التغيير ،و نقاط الضعف فيه ،و تداركها في الوقت الملا□م ،كما يجب أيضا التركيز على توزيع المسئوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين ،كما يدخل ضمن مراحل التنفيذ أيضا تغيير ثقافة المؤسسة ،و ما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد ،المحيط الداخلي للمؤسسة ماديا مثل إحداث تغيير في المكاتب ،أو تغيير معنوي مثل تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء.

2.1 .6. المتابعة و التقويم[2]

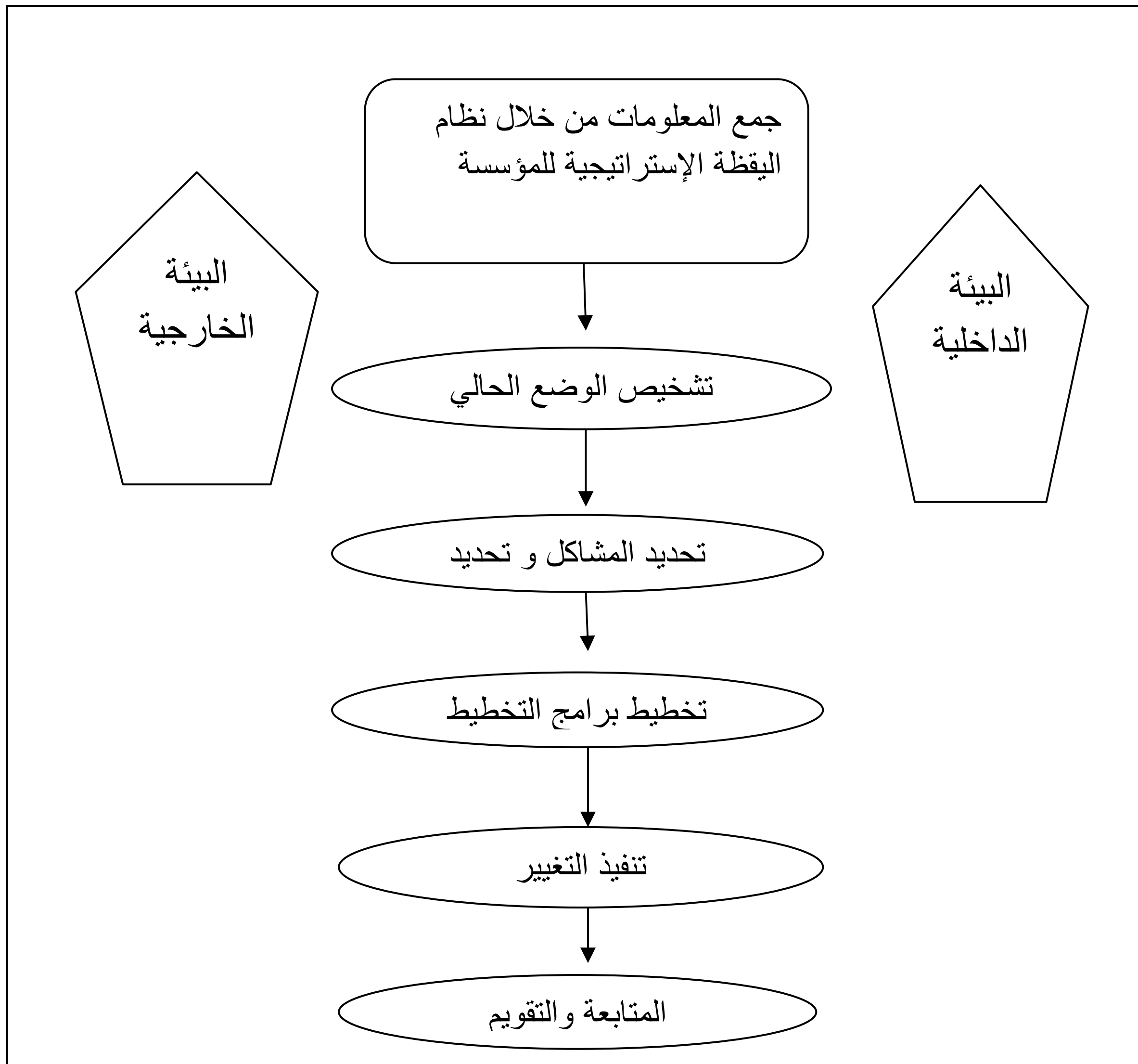
لا يكفي التخطيط لعملية التغيير و تنفيذها فقط للوصو□ إلى الأهداف المرجوة منه ،إنما يجب أ□ تتبع هذه الخطوات بالمتابعة و المراقبة و التحسين المستمر و أيضا بالتقييم المتتالي و

---

[1] صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، ص55.
[2] شريفي مسعودة ، مرجع سابق،ص13-14.

الدقيق للمشروع ،و الاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم ، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي ،و منها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج و رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة و كذا رضا العملاء ،ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له و ما حقق فعلا و استخراج الانحرافات و إجراء التعديلات اللازمة.

الشكل رقم 01 : مراحل التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على ماسبق ذكره

3.1. أدوات ووسائل التغيير

من بين أهم وسائل و أدوات التغيير ما يلي[1] :

[1] زيد منير عبوي مرجع سابق، ص95.

1.3.1.التدريب و رفع المهارات الفنية و السلوكية

يقصد بالتدريب هنا تلك الجهود و الأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجا□ معين ،فقد ي كو□ المجا□ فنيا،و متخصصا في الوظيفة و الأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل، كما أ□ الخطة التدريبية تشتمل على الخطوات التالية[1]:

-**تحديد الا□تياجات التدريبية :** و هنا يتم الاستعانة بمؤشرات معينة لتحديد هذه الاحتياجات مثل انخفاض الفعالية و عمليات النقل و الترقي ة إلى وظا□ف جديدة و التغيير في المنتجات كما و نوعا،و التعيينات الجديدة للعاملين و غيرها ،تد□ كل هذه المؤشرات على أ□ الأفراد المعنيين تنقصهم المعرفة و الخبرة و التي يمكن أ□ يحصلوا عليها من خلا□ التدريب.

-**تصميم خطة التدريب :** حيث يتم التحو□ و الترجمة للاحتياجات التدريبية إلى برامج و كل برنامج يشتمل على أهداف محددة و محتويات عملية التدريب ،و أسلوب التدريب،و المدربين و أماكن التدريب و الميزانية و المساعدات التعليمية ،و يتم وضعها في خطة متكاملة للتدريب على مستوى المؤسسة.

-**تقييم فعالية التدريب :** هنا على المؤسسة أ□ تسأ□ نفسها : هل العوا□د التدريبية تفوق تكاليفها ؟ و يمكن للمؤسسة أ□ تقيس فعالية التدريب من خلا□ زيادة إنتاجية المؤسسة أو تغيير سلوك الخاضعين للتدريب، وعن طريق اختبارات عملية تقيس مدى تحصيل الخاضعين للتدريب للمادة العلمية التي حصلوا عليها.

1 . يمكن تعريف جماعات العمل المستقلة على أنها جماعات العمل مع مزيد من الاستقلا□ في العمل أو إحداث تغييرات يكو□ مؤداها تكوين جماعات عمل لها مزيد من الحرية و الاستقلا□.كما أ□ جماعات العمل المستقلة لا تقوم بعملية صغيرة متخصصة و متكررة طوا□ اليوم بل يكو□ هو وزملاءه في الجماعة مسئولين عن إنجاز العمل كله.

2.3.1. جدول العمل المرن

يسمح هذا الجدو□ للفرد أ□ يختار الوقت الذي يعمل فيه ،و يتيح فرصة ممتازة للتكامل بين ظروف العمل و الظروف الشخصية ،و يحاو□ جدو□ الأعما□ المر□ بجانب محافظته على سير العمل بكفاءة أ□ يعطي مرونة في وقت بداية و نهاية العمل ،و ترتكز ساعات العمل في

[1] زيد منير عبوي مرجع سابق، ص96.

أوقات تزدحم فيها المعاملات و الاتصالات و ترتفع فيها الإنتاجية إلى أعلى حد لها و هذا الوقت يدور غالبا حو□ فترة منتصف النهار ، ما بين الساعة 10 صباحا و الواحدة ظهرا.و يطلق على هذا الوقت بالوقت الجوهري للعمل أو قلب الوقت و قد يظهر جدو□ العمل بعدة أشكا□.

3.3.1. المشاركة في الإدارة

هذه المشاركة تعني حق العما□ في تحديد مصيرهم في العمل و في الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المؤسسة .و قد يطلق عليه أحيانا بالديمقراطية الصناعية أو ديمقراطية العمل. و تعني المشاركة في الإدارة تمثيل فئة العما□ في مجلس إدارة المؤسسة أي أ□ يجلس عدد من العما□ مع مديري المؤسسة في مجلس إدارتها لتمثيل مصالح فئة العما□ و توصيل وجهة نظرهم للإدارة العليا و للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تهمهم.

4.3.1. تعظيم الوظيفة

قد تفضل المؤسسة إحداث بعض التغييرات في الوظ□ف التي يشغلها العاملين و ذلك كوسيلة و أداة للتطوير ،و تكبير الوظيفة يعني التوسع الأفقي في الأنشطة و مهام العمل المكونة للوظيفة ،و هنا يتم الإبقاء على المكونات الأساسية للوظيفة مع إضافة أنشطة و مهام عمل من نفس نوع الوظيفة.و من بين التعديلات التي يمكن إجراءها لتكبير الوظيفة ما يلي:

-التخلص من الأنشطة و مهام العمل الروتينية و التي يمكن للأدوات و الآلات أ□ تقوم بها أو تساعد في أد□ها.

-إضافة أنشطة و مهام عمل من نفس نوع الوظيفة و ذلك لكي تعوض ما تم التخلص منه في السابق.

-إعطاء الحرية لشاغل الوظيفة في تحديد إجراءات و أساليب العمل و طريقة التنفيذ التي تناسبه

أما إثراء الوظيفة أو تعظيمها هو من الأكثر الأساليب شمولا من تكبير الوظيفة ،و هنا يقصد بتعظيم الوظيفة إضافة أنشطة و مهام عمل من وظ□ف أدنى ووظ□ف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر حتى يكو□ العمل أكثر و أوسع و أكمل ترابطا و به مزيدا من ا لسلطة و الحرية و الرقابة الذاتية و التنوع في المهام.

2. مقاومة التغيير في المؤسسة

إن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات و أساليب قائمة، و يخشون أن يمس مصالحهم. وهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين.

و تعرف أنها امتناع الموظفين عن التغيير و عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم، و قد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير .أي صدور ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعودوا عليها و ارتاحوا لها، لكونهم يتصورون أن التغيير سيسلبهم بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة.

1.2.أسباب مقاومة التغيير

1.1.2.أسباب مرتبطة بالأفراد

و من هذه الأسباب ما يلي[1] :

1. الخوف من المجهول لدى بعض الشرائح التي تخشى المستقبل و تحمل رؤية التشاؤم حوله.
2. فقدان الثقة في الطرق الجديدة.
3. القيام بأعباء وظيفة جديدة.
4. الإحساس بعدم منطقية التغيير.
5. الخوف من فشل التغيير و تفضيل الاستقرار[2]
6. **6.** الإشاعات السلبية التي تسبق التغييرات و الدوافع السلبية للجهات التي تسربها؛

-قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية و أن الأمور لا تسير على ما يرام ،مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب؛

[1] فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي، الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر ، 2007 ،ص 92.

[2] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص 49.

-بعض الأفراد و الجماعات قد يرو□ أ□ التغيير سيكو□ مفيدا لأطراف أخرى و ليس مفيدا لهم ؛

-قد يكو□ لدى أفراد المؤسسة شعور بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها ،أي لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير؛

-بعض الأفراد الآخرين يرفضو□ التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء ،أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يملكونها أي أنهم يعتبرو□ التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم[1] .

2.1.2.أسباب مرتبطة بطريقة إ□داث التغيير

-قد يكو□ الوقت غير مناسب للتغير،نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله و سرعة حدوثه.

-قد تحدث مقاومة التغيير لأ□ التغيير حدث بشكل قسري أي كا□ مفروضا عليهم و ليس نابعا منهم أو بمبادرة منهم[2]

-عدم توافر الثقة في القا□مين على التغيير؛

-عدم إشراك الأفراد في التغيير و ضعف الاتصا□ بين الأطراف المعنيين بالتغيير ،مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية و يفسح المجا□ واسعا أمام التفسيرات المتضاربة[3].

-نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد فلا يعلمو□ كيفية التغيير و إلى ماذا يهدف ؟

-عنصر المفاجأة و السرية و الكتما□ الذي أحيطت به التغييرات .

-وجود تجارب تغيير فاشلة سابقا؛

-افتقار المؤسسة للموارد اللازمة للتغيير.

3.1.2.أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي

- تستند مقاومة التغيير إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القا□مة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

-الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة.

---

[1] بومدين بلكبير،مرجع سبق ذكره.

[2] فريد النجار،مرجع سبق ذكره،ص92

[3] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص49

- عدم انسجام هذا التغيير مع القيم و المبادئ و القناعات الموجودة.

-الولاء و التضامن الاجتماعي.

-عندما يقوم التغيير بتجاهل تقاليد و أنماط مألوفة.

-عدم مراعاة التغيير لبعض القيم أو العادات أو العلاقات الإنساني.

2.2.مزايا مقاومة التغيير

لا تعتبر مقاومة التغيير دائما سلبية، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات منها:

- جعل القائمين على التغيير أكثر دقة و استعداد و تهيئة له

-تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل أفضل.

-جعل القائمين على التغيير أكثر مرونة و أكثر إدراكا لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب و البعيد.

-تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

-إن حالة الخوف من التغيير و مشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أ دق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

-تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في العمل و أساليب و طرق الأداء المراد تطبيق التغيير فيه ،و في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المؤسسة.

3.2. أساليب مقاومة التغيير و سبل معالجتها

1.3.2.أساليب مقاومة التغيير

تتعدد أساليب مقاومة التغيير و تختلف درجاتها إبتداءا من الرفض الكامل ، مرورا بالمعارضة الشديد و التحفظات، وعدم المبالاة، إلى مدى الاستعداد للتفاهم و النقاش،وصولا

إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر على جوهر التغيير وبالرغم من تعدد أساليب مقاومة التغيير إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير و هي[1] :

أولا .الرفض و المقاومة العنيفة

و يستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها ،أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقائها،مستخدمة بذلك أعنف الأساليب و أقساها ،مثل التجسس الوظيفي،و إشاعة القلق و الخوف بين العاملين ،و هو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية،وينمي بينهم الأحقاد و الصراعات و يسبب الخسائر.

ثانيا .تعطيل قوى التغيير

عندما تعجز قوى المقاومة من القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير و تعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه،أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم،و هنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير و نتائجه و فوائده و قواه،و في إمكانية القيام به.

ثالثا .تأخير سرعة التغيير

قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل : استنزاف طاقات قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية،أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخرى هامشية كإقامة الاحتفالات و المهرجانات. من خلال الأساليب و الطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير و إبطاء سرعته و إعاقة حركة القوى الراغبة في إحداثه.و هو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة و متنوعة و تجلب نتائج وخيمة على المؤسسة.

2.3.2. سبل معالجة مقاومة التغيير

لكي تجذب الإدارة الأفراد لقبول التغيير و تحصل على تأييدهم له و استعدادهم لتنفيذه، فإن سبيلها في ذلك ما يلي[2]:

-الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه و تفهمه بدلا من مصارعته.

-التعرف على حجم مقاومة التغيير و الأسباب وراء مقاومته.

---

[1] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره، ص30

[2] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره، ص31

-إشراك الأفراد في التخطيط للتنفيذ،و ربما في تحديد أهدافه،و التعرف على تصوراتهم و اقتراحاتهم بشأن تنفيذه.

-إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع و الإجابة عن كافة أسئلتهم بشأنه

-التدرج في تطبيق التغيير ،و إدخاله على مراحل بدلا من الفجائية في التطبيق.

-توفير الحوافز المادية و المعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير و تحريك رغبتهم في تنفيذه و إنجاحه.

-إمداد الأفراد بالتدريب المناسب ،ليس فقط من الجانب الفني ،و لكن أيضا من حيث المهارات السلوكية و الاتجاهات.

-تدريب المشرفين و الرؤساء ،في طرق تنفيذ التغيير ،و في كيفية التعامل مع المرؤوسين في فترة التغيير ،و تكييفهم معه.

-التنبه للشكاوي و خاصة في المراحل الأولى لتطبيق التغيير،و التعرف على أسبابها،و تقديم العلاج السريع لها،حتى لا تتعقد بعد ذلك فيصعب العلاج. كما هناك ستة إستراتيجيات مقترحة في التعامل مع مقاومة التغيير هي كالآتي[1] :

-التعليم و الاتصال

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير ،و قد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة،العرض للمذكرات و التقارير لتثقيف العاملين و توعيتهم بأهمية التغيير و الحاجة إليه،و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير ،و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا و بشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

-المشاركة و الاندماج

أكدت الأبحاث و الدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ،و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير

[1] زيد منير عبوي ،مرجع سبق ذكره،ص-ص 43 -44

يمتلكو□ القدرة العالية على مقاومته.و من أبر ز إيجابيات هذه الطريقة مشاركة الأفراد و كسب تضامنهم في تطبيق و إحداث التغيير إلا أنها تحتاج هي الأخرى وقتا طويلا جدا و خاصة إذا صمم الأفراد المشاركو□ تغيير غير سليم.

-التسهيل و الدعم

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم لمواجهة مصاعب التغيير ،من إيجابياتها أنها الطريقة الأمثل لمعالجة مشاكل التكيف مع التغيير ،و سلبياتها أنها تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

-التفاوض و الاتفاق

تستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير و في نفس الوقت تملك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير،كإعطاء النقابة معد□ أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المؤسسة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل.من إيجابياتها أنها أسلوب سهلا من أجل تجنب مقاومة كبيرة ،أما سلبياتها فهي احتما□ تكلفتها العالية.

-الاستغلال و اختيار الأعضاء

و تستخدم في هذه الإستراتيجية محاولات مستترة و مقنعة للتأثير على الآخرين و خلق موافقة داعمة للتغيير،و بموجب هذه الطريقة يوضع العضو) شخص (من قبل الأفراد العاملين في موضع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضما□ مصداق يته على عملية التغيير و أهم إيجابياتها أنها حلا سريعا و غير مكلفا ،أما سلبياتها تتمثل في أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملو□ أنهم قد استغلوا.

-الإكراه الظاهر و غير الظاهر

و بموجب هذه الإستراتيجية يجبر العاملو□ على قبو□ التغيير فيهددو□ سرا أو علنا بفقدا□ وظ□فهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ... الخ ،و يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة كو□ السرعة ذات أهمية بالغة،و أيضا عندما يمتلك منشئو التغيير على قوة كبيرة،و أهم إيجابياتها أنها سريعة و لها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة و

في نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار غضب و استياء العاملين من منشئي التغيير.

المبحث 3 :تمية التغيير في المؤسسات المعاصرة

إ التقدم الها ل في العلوم و التكنولوجيا و ما نتج عنه من تغيير اقتصادي و اجتماعي و ثقافي أصبح العالم اليوم يعيش في صراع مع التغيير، و لهذا فإ المؤسسات ستكو تحت ضغوط التغيير و عليها الاستجابة للمتطلبات الداخلية من التنظيم،و الخارجية في المحيط الذي يمار فيه التنظيم نشاطه،و ما سبق يؤكد أهمية و ضرورة التغيير لمواجهة الأوضاع الجديدة حتى تستطيع المؤسسة أ تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي و تجنب أو تقلل من عوامل التغيير السلبي.

1.سمات الإدارة الجديدة في ظلال التغيير

بإيجاز شديد يمكن عرض عدد من التوجهات و الملامح الر يسية للإدارة الجديدة في ظل التغيير و هي كالتالي:[1]

1.1.التوجه إلى المستقبل

في هذا العصر الإدارة لا تعيش في ذكرى الماضي إلا بغرض الاستعانة به في مواجهة المستقبل،و لكن ما يهم الإدارة الجديدة هو المستقبل ،و كيف تصنع المستقبل؟ فالإدارة الجديدة ليست إدارة سالبة تتلقى المتغيرات و تحاو أ تتكيف معها و لكنها إدارة تصنع التغيير وتصنع المستقبل.

2.1.التوجه الإستراتيجي

المدير الجديد و الإدارة الجديدة تنطلق بفعل ألواح إستراتيجية واضحة يحدد أهدافها و رسالتها و مقومات النجاح المتوفرة له ،و يحدد مصادر القوة و مصادر الضعف عنده و كذلك ما حوله حيث يحدد مصادر القوة و الضعف للآخرين ،و من ثم يرسم لنفسه طريقا إستراتيجيا واضحا يصل به إلى أهدافه و يكو دا ما منارا له في توجيه قراراته المختلفة في كل ما يتصل بأعما المؤسسة.

[1] علي السلمي ادارة جديدة لعالم جديدفي ظلال التغيير المؤتمر السنوي السادس حول الادارة في ظلال التغيير عن مركز وايد سيرفيس للاستثمارات و التطوير الاداري

3.1. التوجه المعلوماتي

إ□ الإدارة الجديدة هي إدارة بالمعلومات ،فالمؤسسة كلها قا□مة على أسا□ المعلومات ،فالهيكل التنظيمي أساسه المعلومات و العمل التسويقي أساسه المعلومات و علاقات العمل داخل المؤسسة و خارجها و بينها و بين المنافسين و الموردين أساسها المعلومات.

4.1. التوجه نحو العالمية : التوجه العالمي يعني أ□ المنافسو□ في العالم كله أصبحوا ينافسو□ أي مؤسسة ، فلم يعد المكا□ عا□ق و لم تعد المسافات عا□قا لكن العالم أصبح كله مفتوحا ،و لا شك أ□ موضوع الشراكة الأوروبية على سبيل المثا□ هو شكل يعبر عن هذه الحقيقة.

5.1. التوجه التسويقي : بمعنى أ□ عمل المؤسسة يبدأ بالسوق و ينتهي بالسوق. حيث يبدأ عمل المؤسسة من السوق بحثا عن الفرص و بحثا عن العملاء و رغبة في إرضاء هؤلاء العملاء ،و من ثم يكو□ كل خطط الإنتاج و العمل داخل المؤسسة متأثرا بهذا التوجه.

6.1.التوجه الإنساني : بمعنى أ□ المورد البشري هو العنصر الأساسي و هو الأصل الحقيقي عند أي مؤسسة.و يعني ه ذا أ□ التعامل مع العنصر البشري من اختيارا وثيقا و تدريبا و تعويضا عادلا عن جهوده إنما يمثل الاهتمام الأو□ للإدارة الجديدة التي تحترم العقل الإنساني فلم تصبح الإدارة قاصرة على مجموعة ممن يتولو□ المناصب العليا لكن أصبحت الإدارة شراكة بين كل العاملين و الكل يساهم بعقله وجهده في المؤسسة.

7.1. التوجه نحو الجودة الشاملة : تمثل الجودة الشاملة أسلوب حياة و فلسفة إدارة كاملة.و لابد من الفرق بين الجودة الشاملة و شهادة الإيزو. الإيزو ما هي إلا شهادة تحصل عليها المؤسسات لكي تبين أنها استوفت بعض الشروط التي حددتها منظمات المواصفات و المقاييس الدولية و لكن لا تعبر عن أ□ هذه الشروط موضوعة موضع التطبيق و لا تعبر عن مستوى الجودة الحقيقية في المؤسسة. أما الجودة الشاملة تعني جودة الإدارة في كل كبيرة و صغيرة ،جودة القرار ،جودة الشراء،جودة التنظيم، جودة المعلومات،جودة التسويق . فالجودة هي أسلوب للإدارة و فلسفة جديدة و ثورة فكرية شاملة .و إذا التزمت الإدارة بمفاهيم الجودة الشاملة سيكو□ هذا هو المدخل الصحيح للتميز و التفوق.

8.1.التوجه التكنولوجي : الإدارة توظف التكنولوجيا لتسهيل الإنتاج و رفع المبيعات و تسهيل العمل بشكل عام.و التوظيف الصحيح لهذه التقنيات ليست بقصد الاستحواذ على التكنولوجيا لكن الأسا هو اختيار التكنولوجيا من أجل توظيفها و الاستفادة منها.

9.1.التوجه نحو توظيف البحث و التطوير : مشكلة الإدارة العربية أنها تبتعد كثيرا عن هذا المجا وتستخدم أساليب قديمة تقليدية في تطوير منتجاتها و أساليب التسويق كشراء الآلات بدو اللجوء إلى بحوث علمية مسبقة ،أما الإدارة الجديدة فتوظف العلم و البحث العلمي و التطبيق التكنولوجي في تطوير المنتجات و أساليب العمل للوصو إلى إرضاء العاملين.

10.1.التوجه نحو إعادة الهيكلة المستمرة : إدارة هذا العصر تعمل دا ما على إعادة الهيكلة لأنها تعمل على إعادة بناء المؤسسة ،عملياتها ، الأساليب ،توجهاتها،خططها حتى تكو مستعدة و متماشية مع المستجدات و المتغيرات و مستعدة للتعامل مع المستقبل.

11.1.التوجه نحو الإسناد للغير : إ المؤسسة مقتنعة أنها لا تستطيع أ تصنع كل شيء بنفسها لكن لابد و أ تستند إلى الآخرين و بالأخص الخبراء و هي بذلك تحقق مزايا في التكلفة و الوقت.

12.1.التوجه نحو التحالف : ترى الإدارة أ التحالف أسلوب يمكنها من زيادة قواها ليس بالضرورة أ يكو هذا التحالف في شكل شراء لكن ممكن أ يكو بشكل تعاو مثل ا تحالف نحو غزو الأسواق.

2. التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة

من التحديات التي تواجه مؤسسات الأعما ما يلي[1]:

1.2. تحديات محيط المؤسسة

-البيئة التي تعمل فيها مؤسسات الأعما حاليا ،بيئة متغيرة متزايدة في الاضطراب تتطلب التعايش الواعي و الفهم العميق لتغيير.

2.2. تحديات المنافسة

-المنافسة الاقتصادية الشرسة على المستوى العالمي والوطني و المحلي.

---

[1] مجدي محمد محمود طايل،مرجع سبق ذكره.

3.2. تحديات العملاء

-الأداء العالي في مؤسسات الأعما يتطلب التركيز على العملاء و رفع مستوى الإنتاجية و تحسين الجودة ،و إعطاء قيمة و أهمية عالية للموارد البشرية و زيادة صلاحيات العاملين و إدراك التنوع في قوة العمل و الالتزام بأخلاقيات العمل و المسئولية الاجتماعية.

-التغيير السريع في تقنيات الإنتاج و الاتصا

4.2. تحديات التكنولوجيا

- التمكن من استخدام أدوات التطوير و التغيير و التحكم في تطبيقاته و سياساته بما يكفل للإدارة النجاح و الإبداع و الاستمرار.

5.2.تحديات التنمية المستدامة .(سنتطرق لها لاحقا)

3.نماذج التأقلم المؤسسي مع محيط التغيير[1]

بما أ المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات يتكو من عدد من العوامل المتغيرة و التي لها تأثير مباشر على هذه الأخيرة .فإ هناك عدد من أنماط التأقلم تلجأ إليها في محاولة للاستجابة لمستجدات التغيير و النموذج المبسط في الجدو يمثل بعده العمودي درجة الاستقرار في محيط التنظيم ،في حين يمثل البعد الثاني درجة التأقلم أو المرونة الداخلية في التنظيم.

[1] هاني عبد الرحما العمري، إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعما السعودية، الملتقى الإداري الثالث حو إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري -نحو إدارة فاعلة-،جدة، السعودية، 30 مار 2005 ،أنظر:
h p://www.sma.org.sa/pdf/3/2.pdf

الشكل 02: نماذج التأقلم المؤسسي مع محيط التغيير



المصدر : هاني عبد الرحمان العمري، إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية،الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري -نحو إدارة فاعلة-،جدة، السعودية، 30 مارس 2005 ،أنظر:
h p://www.sma.org.sa/pdf/3/2.pdf

و المؤسسة تتبع في مواجهتها للتغيير أحد الأشكا التالية:

1.3.الإدارة المحافظة

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر و عملية التأقلم منخفضة، بحيث تعتمد على أساليب رسمية و هياكل تنظيمية على درجة عالية من النمطية و الرقابة، أهدافها ثابتة مع نمط شديد المركزية و تعدد في المستويات الإدارية .هناك احترام للأعراف و التقاليد و عدم تقبل الأفكار الجديدة أو التغيير،و في هذا النوع من الإدارة يسود مبدأ الأقدمية في الترقيات على حساب مبدأ الجدارة ،والتغيير بالتالي فهذه الإدارة لها استعداد قليل لعملية التأقلم ،فالمحيط بالنسبة لها شبه مستقر،لكنها تواجه مشاكل حقيقة على المدى الطويل.

2.3. إدارة رد الفعل

المؤسسات التي تتبع هذا النوع من الإدارة تعمل في محيط أقل استقرارا درجة تأقلمها بطيئة و يتم التعامل مع المشاكل على المدى القصير ،و هذا النوع يواجه التغيير بعد حدوثه ،و عملية الاستجابة تتم بشكل سريع و مرتجل،فقد يتم التغيير في بعض المناصب الر يسية ،أو إعادة التنظيم بصورة شكلية مثل تسريح بعض من العاملين أو خفض الرواتب ،و المبدأ الذي

تقوم عليه هذه الإدارة هو حدوث المشكلة أولا ثم الاستجابة بصورة سريعة و غير مدروسة.و هذه الإدارة تعمل في محيط شديد التغيير و لا تمتلك المرونة الكافية للتأقلم.

3.3. الإدارة القانعة

المؤسسات التي تتبع هذا النوع تعمل في محيط مستقر و عملية التأقلم عالية ،نتيجة الاستقرار في المحيط ،و يتصف هذا النوع بتعدد المستويات الإدارية و التنسيق يتم عن طريق لجا رسمية حيث يتركز التخطيط و عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار و الإجراءات و تتولى الإدارة العليا حل المشاكل و الاستجابة تتم بصورة كافية مع التغيير في المحيط حيث لدى هذه الإدارة القدرة على التأقلم.

4.3.إدارة التوقع

المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الإدارة هي ذات درجة عالية من التأقلم و تعمل في محيط متغير تميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع،و هذا باستخدام نظام اليقظة الإستراتيجية من أجل رصد كل المتغيرات و المستجدات و هذا حتى تتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة عن عملية التغيير في المحيط ،و لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغير و هي تسمى مؤسسات المستقبل.

خاتمة الفصل

إن عملية التغيير لا تحدث بشكل تلقائي و إنما تحدث نتيجة لظروف داخلية و خارجية. والتغيير هو التحول من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف أفضل و هذا من خلال المعلومات السبقية التوقعية لنظام اليقظة من أجل التكيف مع كل المتغيرات و المستجدات التي تحدث أو سوف تحدث في محيط المؤسسة .

و اتضح أن إحداث التغيير يكون من خلال سلسلة من الخطوات بدايتها تكون نهاية عمل فرق اليقظة الإستراتيجية من خلال جمع و الحصول على معلومات اليقظة بخصوص المستجدات و المتغيرات البيئية ، بعدها لابد من إجراء تقييم و تشخيص لوضع المؤسسة لاكتشاف نقاط قوتها و ضعفها ووضعها التنافسي ،ثم تحديد المشاكل الحقيقية للمؤسسة و مدى الحاجة للتغيير و ذلك لوضع خطة منسقة للتغيير يتم تنفيذها فيما بعد و كل هذه الخطوات تتخللها عملية المراقبة و التقويم.

و التطورات المعاصرة في البيئة السريعة التغير تمثل تحديات أمام المؤسسة و على المؤسسة أن تحاول التأقلم و التكيف مع هذه البيئة و لعل السبيل في ذلك هو التغيير فهو النشاط الوحيد الذي يمكن المؤسسة من التكيف و التميز و البقاء،لأنه يدر□ المستقبل و يستعد له و يواجهه بشكل يمكن المؤسسة من استغلال الفرص التي يتيحها التغيير أو تجنب تهديداته و المدخل لذلك هو اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

التنمية المستدامة و التحدي الجديد للمؤسسة

« Il y a assez de tout dans le monde pour satisfaire aux besoins de l'homme, mais pas assez pour assouvir son avidité. » Ghandi

مقدمة الفصل

زاد الاهتمام بالتنمية المستدامة بشكل مكثف، ومع ظهورها برزت عدة مفاهيم جديدة وأصبحت واقعا لا يمكن تجنبه ولا يمكن عزله على الواقع الاقتصادي و لعل أهم هذه المفاهيم المسؤولية الاجتماعية و البيئية.

وعليه فإن مفهوم التنمية المستدامة و ما تولد عنها من مفاهيم مطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية و مختلف المنظمات فقد توصل المسيرين داخل المؤسسات الاقتصادية إلى قناعة انه بواسطة أبعاد التنمية و مبادئها يزيد من مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع و البيئة و بالتالي ترقى مكانة المؤسسة داخل مجتمعها من جهة وعلى المستوى الدولي من جهة أخرى هدا بتطبيقها للمعايير الدولية و القوانين التي تمس المسؤولية البيئة والاجتماعية،

و سنحاول في هذا الفصل عرض لجميع ما يحيط بالتنمية المستدامة من مفاهيم و أبعاد وأهداف و التطبيق داخل المؤسسة من مفاهيم حول التنمية المستدامة.

المبحث 1: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة.

المبحث 2 : علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة.

المبحث 3: أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الاقتصادية.

المبحث 1: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

يشغل مفهوم التنمية المستدامة مساحة واسعة من القضايا، وسنتناول بالشرح بداية ظهور هذا المفهوم وتطوره فيما يأتي.

1.السياق التاريخي للتنمية المستدامة

إن مفهوم التنمية المستدامة، برز أول ما برز خلال مؤتمر أستكهولم سنة 1972 حول البيئة الإنسانية، الذي نظمته الأمم المحتدة، بمثابة خطوة نحو الاهتمام العالمي بالبيئة.

ناقش هذا المؤتمر للمرة الأولى القضايا البيئية و علاقتها بواقع الفقر و غياب التنمية في العالم. و تم الإعلان على ان الفقر وغياب التنمية هما اشد اعداء البيئة ومن ناحية اخرى انتقد مؤتمر استكهولم الدول و الحكومات التي لازالت تتجاهل البيئة عند التخطيط للتنمية[1].

و قد صدرت عن هذا المؤتمر أول وثيقة دولية تتضمن هذه الوثيقة مبادئ العلاقات بين الدول، و التوصيات التي تدعو كافة الحكومات و المنظمات الدولية لاتخاذ تدابير من أجل حماية البيئة و إنقاذ البشرية من الكوارث البيئية و العمل على تحسينها.

و في يوم الغد لهذه السنة أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة برنامج الأمم المتحدة للبيئة PNUE (United Nations Environment Programme)، تتمثل وظائفه الرئيسية في تقرير التعاون بين الدول في مجال البيئة و متابعة البرامج البيئية، و جعل الأنظمة و التدابير البيئية الوطنية و الدولية في الدول المتخلفة تحت المراجعة المستمرة، فضلا عن تمويل تلك ألبرامج و رسم الخطط و السياسات التي يستلزمها ذلك[2].

ظلت التنمية المستدامة خلال عقد السبعينيات غامضة و مقتصرة على الندوات العلمية المغلقة التي كانت تحاول أن تجد تعريفا مقبولا لهذا المفهوم .كان الجميع يتساءل إن كان بإمكان تحقيق تنمية منسجمة مع متطلبات البيئة، وان كان بإمكان التخطيط لتنمية اقتصادية غير ضارة بالبيئة و لا تضع في الوقت نفسه قيودا غير مقبولة على طموحات

---

[1] د .سليمان الرياشي، دراسات في التنمية العربية الواقع و الآفاق، مرآز دراسات الوحدة العربية،بيروت، 19 ، ص 238 .

[2] د .محمد صالح الشيخ، الآثار الإقتصادية و المالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، ط1 ، الإسكندرية 2002 ص 113.

الإنسان المشروعة لتحقيق التقدم و الرقي و النمو الاجتماعي و الإقتصادي، و إن كان بالإمكان أن تكون التنمية مستمرة و متواصلة و لا نهائية [1].

فأستوجب علينا انتظار أكثر من عشر سنوات حتى تعود لجنة منظمة الأمم المتحدة وزيرة (Gro Harlem Brundtlan)إلى شبابها تحت رئاسة قرو هارلم بريتلاند نرويج للبيئة التي أصبحت في سنة 1990 الوزير الأول(، أخذ البعض يطرح التنمية المستدامة كنموذج تنموي بديل، في ذلك الصدد وضع إستراتيجية تتخيل إمكانية وجود تنمية تجعل الانسجام ما بين النمو الاقتصادي، حماية المحيط و الأخذ بالاعتبار للمتطلبات الاجتماعية [2].

أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرارا سنة " 1987 المنظور البيئي في سنة 2000 و ما بعدها"، هذا القرار يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة بيئيا بوصف ذلك هدفا عاما منشود للمجتمع الدولي .و في هذا التقرير و للمرة الأولى وضع تعريف محدد للتنمية المستدامة .كذلك و في التقرير النهائي للجنة، قامت قروهارلم بريتلاند بإصدار كتاب بعنوان " مستقبلنا المشتر "الذي وجد أكبر سند لمفهوم التنمية المستدامة .إن هذا الكتاب هو الأول من نوعه الذي يعلن أن التنمية المستدامة هي قضية أخلاقية و إنسانية بقدر ما هي قضية تنموية و بيئية، و هي قضية مصيرية و مستقبلية بقدر ما هي قضية تتطلب اهتمام الحاضر أفراد أو مؤسسات و حكومات .لقد وضح هذا الكتاب أن كل الأنماط التنموية السائدة في الشمال و الجنوب، في الدول الصناعية المتقدمة و الدول المتخلفة اقتصاديا لا تحقق حاليا شرط الاستدامة، حتى لو كانت هذه الأنماط التنموية تبدو ناجحة بمقاييس الحاضر، فإنها تبدو عاجزة وضارة بمقاييس المستقبل لأنها تتم على حساب استهلا الرصيد الطبيعي للأجيال القادمة و استنزافه.

إن الكتاب يتوجه بتوصياته إلى الأفراد و المؤسسات الحاكمة في الدول كافة و يدعوهم جميعا، إلى القيام بحملات تربوية واسعة لوضع العالم على مسار التنمية المستدامة. لكن

[1] د .سليمان الرياشي، مرجع سابق، ص238

[2] Lavoisier, Revue Française de gestion, le développement durable, N152, HERMES, 2004, P 118.

الكتاب يتوجه بشكل خاص إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة و يدعوهم إلى عقد مؤتمر دولي يجمع كل زعماء العالم للنظر في قضايا البيئة و التنمية [1].

و بعد خمس سنوات و بالفعل عقد هذا المؤتمر في مدينة ريو ديجانيرو بالبرازيل في 14 جوان 1992 ، الذي شكل أكبر حشد عالمي حول البيئة و التنمية تحت إشراف الأمم المحتدة، و عرف هذا المؤتمر باسم" قمة الأرض "تدليلا على أهميته العالمية [2]. و كان هدف المؤتمر هو وضع أسس بيئية عالمية للتعاون بين الدول المتخلفة و الدول المتقدمة من منطلق المصالح المشتركة لحماية مستقبل الأرض، و قد نقلت قمة الأرض الوعي البيئي العالمي من مرحلة التركيز على الظواهر البيئية إلى مرحلة البحث عن العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المسؤولة عن خلق الأزمات البيئية و استمرار التلوث و الاستنزاف المتزايد الذي تتعرض له البيئة.

و تمثلت النتائج الفورية المترتبة على مؤتمر قمة الأرض في بعض الاتفاقيات:

- اتفاقية متعلقة بالتغيير المناخي و التنوع البيولوجي لمواجهة آثار التلوث.
- وثيقة تتمثل في تقديم توجيهات من أجل التسيير المستدام للغابات في العالم.
- الأجندة 21 ، خطة عمل تسمح من شأنها أن تجيب بصفة متتالية للأهداف فيما يخص البيئة و التنمية في القرن الحادي و العشرون.
- و إعلان ريو حول البيئة و التنمية الذي يحتوي مجموعة مبادئ محددة لحقوق . وواجبات الدول في هذا المجال [3].

1.1.التعريف بالأجندة21

تعتبر الأجندة 21 برنامج العمل الشامل الذي تبنيه 182 دولة، و الخطة التفصيلية لتحقيق المستقبل المتواصل لكوكب الأرض منذ عام 1994 و خلال القرن 21 ، و هي أول وثيقة من نوعها تحظى باتفاق دولي واسع يعكس إجماعا عالميا و إلتزاما سياسيا من أعلى مستوى.

[1] د .سليمان الرياشي، مرجع سابق، ص239

[2] د .عدنان السيد حسين، نظرية العلاقات الدولية، دار الأمواج، ط1 ، لبنان 2003 ، ص197

[3] Jean – Marie Harribey, le développement soutenable, Economica, Paris 1998, P8.

والأجندة تجمع سلسلة من الموضوعات تنتظم في أربعين فصلا، و مائة و خمسة عشر مجالا من مجالات العمل، يمثل كل منها بعدا هاما من أبعاد إستراتيجية لفترة انتقالية شاملة للأعمال التي يلزم القيام بها للحماية البيئية، و التنمية البشرية بشكل متكامل.

و تتضمن حوافز و تدابير محددة لتضييق الثغرة بين الأمم الغنية و الأمم الفقيرة، و دفع عجلة اقتصاديات الدول النامية، و القضاء على مشكلة الفقر و تخفيض استخدام الموارد الطبيعية للأرض و ضبط معدلات الزيادة السكانية التي تهدد تنمية الموارد و البيئة معا.

إن برنامج العمل يوصي بالوسائل التي من شأنها أن تدعم الدور الذي يمكن أن تقوم به بعض المجموعات و الممثلين الرئيسيين للمجتمع) النساء، النقابات، المزارعين، الأطفال، و الشباب، و السكان الذين يعيشون بالأرياف و العلميين، و مجموعة السلطات العمومية على الصعيد المحلي، المؤسسات الصناعة و المنظمات الغير حكومية (للوصول إلى التنمية المستدامة.

و الأجندة المشار إليها تعتبر من الوثائق الدولية، التي تم بحثها و التفاوض بشأنها و الموافقة عليها – الأكثر تعقيدا، و رغم أنها ليست ملزمة قانونا فإن لها قوة نفاذ أدبية و عملية .و لعلل قوتها الحقيقية تكمن في أنها لم توضع بواسطة مجموعة من الخبراء لصالح الحكومات، و لكنها نوقشت و تم التفاوض بشأنها في مؤتمر دولي كلمة كلمة، بواسطة ممثلي الحكومات التي ستقوم بتنفيذها [1].

إضافة إلى ذلك، لقد أوصت القمة بعدد من المبادرات الأساسية في ميادين أخرى رئيسية للتنمية المستدامة التي تخص أساسا بعقد ندوة عالمية حول الدول الصغيرة التي تقع في الجزر و التي هي في طريق النمو، إعداد اتفاقية حول منع التصحر و المصادقة على اتفاق حول التحفظات فيما يخص دراسة الأسما) الأسما الكبرى

و المهاجرة. (Poissons grands migrateurs et stocks chevauchants - المخزونات.

و في سنة 1997 أي خمس سنوات بعد انعقاد قمة كوكب الأرض5 + ، لقد عقدت الجمعية العامة دورة استثنائية حول تطبيق " الأجندة" 21 ، فأبرزت الدول الأعضاء اختلافها حول

[1] د .يسري دعبس، العولمة السياحية وواقع الدول المتقدمة و الدول النامية، البيطا سنتر، الأسكندرية 2002 ، ص 112 و113.

كيفيات تمويل التنمية المستدامة على الصعيد الدولي، إلا أنها أكدت على أن وضع حيز التنفيذ "الأجندة " 21 يشكل أولوية أكثر من أي وقت مضى.

ففي الوثيقة النهائية للدورة، أعطيت توصيات حول عدد من الإجراءات لهذا الغرض و هي أساسا :المصادقة على أهداف الرامية إلى التقليص من إطلاق الغازات الحابسة للحرارة التي تؤدي إلى التغيير المناخي، العمل أكثر و بكل جد على النمو نحو أنماط مستدامة للإنتاج، والتوزيع، واستخدام الطاقة، و التركيز على القضاء على الفقر، هو شرط مسبق لكل تنمية مستدامة.

2.1. تمويل التنمية المستدامة

عند قمة كوكب الأرض لقد تقرر أن تمويل " الأجندة " 21سيقوم به أساسا القطاعات العمومية و الخاصة لكل بلد .إلا أنه اتضح أن الإعانات التي قد تأتي من الصناديق الخارجية الإضافية قد تكون ضرورية لمساندة البلدان النامية في المجهودات التي تقوم بها للمصادقة على تطبيقات من أجل التنمية المستدامة و حماية بيئة الكوكب.

الذي أنشأ في سنة 1991 و أعيدت (FEM) إن الصندوق من أجل البيئة العالمية هيكلته في سنة 1994 قد كلف و للمرة الثانية بإدارة هذه الصناديق. و في سنة 1994 ، هنا□ 34 دولة التزمت لتقديم مليارين من الدولارات. 36دولة أعلنت عن 2,75 مليار دولار من المساهمات الإضافية .إن ، و في سنة1998 موارد الصندوق تعتبر الوسيلة الأساسية التي من شأنها أن تسمح بتحقيق و بصفة مجسدة أهداف الاتفاقيات المتعلقة بالتغيير البيولوجي و المناخي.

حاليا تقريبا 700 مشروع في 140 بلد نامي و في طريق (FEM) إن التحويل الاقتصادي، لقد منح 3 ملايير دولار و تحصيل على 8 ملايير دولار إضافية بصفة التمويل المشتر□ لدى الحكومات المستفيدة، الهيئات الدولية للتنمية، القطاع الخاص الصناعي و المنظمات الغير حكومية (ONG)[1] .

[1] ABC des nations unies, OP – CIT , P 226 – 228.

2. التنمية المستدامة تعاريف وأهداف

1.2. تعاريف التنمية المستدامة

لقد عانت التنمية المستدامة من التزاحم الشديد في التعريفات و المعاني، فأصبحت المشكلة ليست غياب التعريف و إنما تعدد و تنوع التعريفات، حيث ظهر العديد من التعريفات التي ضمنت عناصر و شروط هذه التنمية.

لذلك فقد تضمن التقرير الصادر عن معهد الموارد العالمية، حصر عشرين تعريفا واسعة التداول للتنمية المستدامة، و قد قسم التقرير هذه التعريفات إلى أربع مجموعات: اقتصادية، و بيئية، و اجتماعية، و تكنولوجية. فاقتصاديا تعني التنمية المستدامة للدول المتقدمة إجراء خفض في استهلا الطاقة، و الموارد – أما بالنسبة للدول المتخلفة فهي تعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة و الحد من الفقر.

هي التنمية التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل بشكل منصف للموارد الطبيعية بحيث تعيش الأجيال الحالية دون المساس بحاجيات الأجيال المستقبلية.[1]

و على الصعيد الاجتماعي و الإنساني فإنها تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني و رفع مستوى الخدمات الصحية و التعليمية خاصة في الريف. أما على الصعيد البيئي فهي تعني حماية الموارد الطبيعية و الاستخدام الأمثل للأرض الزراعية و الموارد المائية، و أخيرا فهي تعني على الصعيد التكنولوجي نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفية التي تستخدم تكنولوجيا منظفة للبيئة، و تنتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة و الحابسة للحرارة والضارة بالأوزون. و ذكر تقرير الموارد الطبيعية أن القاسم المشتر لهذه التعريفات و التي سبق ذكرها هو أن التنمية لكي تكون تنمية مستدامة يجب ألا تتجاهل الضغوط البيئية، و ألا تؤدي إلى دمار و استنزاف الموارد الطبيعية، كما يجب أن تحدث تحولات في القاعدة الصناعية و التكنولوجية السائدة[2] .

[1] Martine Spence, Chapitre 29 PME et développement durable, Université dOttawa 2007, page 416.

[2] د .محمد صالح الشيخ، مرجع سابق، ص 94

كما يلاحظ على التعريفات السابقة أنّها تخلط بين التنمية المستدامة من ناحية و بين متطلباتها و عناصرها من ناحية أخرى، لذلك فقد جاءت هذه التعريفات قاصرة عن أن توضح جوهر التنمية المستدامة.

لكن مهما كان أصل المفهوم و تعريفه، فإن التنمية المستدامة قد أصبحت الآن واسعة التداول و متعددة الاستخدامات و متنوعة المعاني و غنية بالمضامين المختلفة، حيث لاقت قبولا كبيرا من سائر المتخصصين و المهتمين بشؤون البيئة سواء على المستوى الرسمي أو على المستوى الشعبي، لذا نجد أن معظم الكتابات قد أيدت تعريف لجنة البيئة و التنمية التابعة للأمم المحتدة و المعروفة بلجنة بريتلاند.

يعرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية و البيئة التنمية المستدامة:

"تنمية تسمح بتلبية احتياجات و متطلبات الأجيال الحاضرة دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاته.

يهدف هذا المفهوم الجديد إلى تحسين نوعية حياة الإنسان من منطلق العيش في إطار قدرة الحمل أو قدرة الاستيعابية للأنظمة البيئية المحيطية[1] . و تركز فلسفة التنمية المستدامة على حقيقة هامة، مفادها أن الاهتمام بالبيئة هو الأساس الصلب للتنمية الاقتصادية.

ذلك أن الموارد الطبيعية الموجودة في هذا الكون :من تربة و معادن و غابات و بحار و غيرها، هي أساس لكل نشاط صناعي أو زراعي [2]. أي أن الأجيال الحاضرة تستخدم البيئة و الموارد الطبيعية و كأنها المالك الوحيد لها، أو بمعنى آخر تتجاهل الأجيال الحاضرة حقوق الأجيال المقبلة في البيئة و الموارد الطبيعية عندما تقوم بإساءة استخدامها و لاشك أن هذا يهدد بعدم استمرارية التنمية في المستقبل فإن حافظنا على قاعدة الموارد الطبيعية استطعنا تحقيق التقدم الإقتصادي و الاجتماعي المنشود .و إذا استنزفت الموارد البيئية الطبيعية و تدهورت،فإن أعباء ذلك سوف تكون خطيرة كاختفاء الغابات، استنزاف الموارد

[1] أعمال المؤتمر الدولي الثاني تحديات العالم العربي في ظل المتغيرات الدولية، دار بلال، بيروت 1998 ، ص342
[2] د .ضاري ناصر العجيمي، الأبعاد البيئية للتنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 1992 ، ص 21.

الطبيعية الغير متجددة، تعرية و تحمض التربة و انخفاض قدرتها الإنتاجية، انتشار الصحاري و غيرها من المشكلات البيئية. و نتائجها سوف تكون سلبية على البيئة و الاقتصاد على حد سواء [1].

و هذا يعني أن قضايا البيئة يجب ألا تعالج بأسلوب جزئي يأخذ في الاعتبار كل منها على على حدة، و إنما تواجه بأسلوب شامل متكامل يحر ص على التنمية الإقتصادية دون المساس بالبيئة بدرجة تمنع استمرارية عطائها. التنمية المستدامة هي التنمية التي تنقل المجتمع إلى عصر في الصناعات النظيفة التي تستخدم اقل قدر ممكن من الطاقة و الموارد و ينتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة و الحابسة للحرارة و الضارة بالأوزون. أي أنه التنمية لا تتجاهل الضوابط و المحددات البيئية، و ثانيا لا تؤدي إلى دمار الموارد الطبيعية و استنزافها، و ثالثا تطور الموارد البشرية، و رابعا تحدث تحولات في القاعدة الصناعية و الثقافية السائدة[2] .

كذلك فقد حددت إحدى الدراسات ل " :إدوارد باربيي"

Edward Barbier, The concept of sustainable Economic Development 1987

تتسم التنمية المستدامة بأربع خصائص أساسية وهي:

1. أن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أشد تداخلا و أكثر تعقيدا و خاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي و ما هو اجتماعي في التنمية.
2. أن التنمية المستدامة تتوجه أساسا لتلبية احتياجات أكثر الطبقات فقرا، أي أن التنمية تسعى للحد من الفقر العالمي.
3. أن التنمية المستدامة تحرص على تطوير الجوانب الثقافية و الإبقاء على الحضارة الخاصة بكل مجتمع.
4. أن عناصر التنمية المستدامة لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، و ذلك لشدة تداخل الأبعاد و العناصر الكمية و النوعية لهذه التنمية.

و التنمية المستدامة، في ضوء الدراسة سالفة الذكر، هي التنمية التي تحقق التوازن بين النظام البيئي و الاقتصادي، و الاجتماعي و تساهم في تحقيق أقصى قدر من النمو في كل

[1] د .ضاري ناصر العجيمي، مرجع سابق، ص22
[2] د .سليمان الرياشي، مرجع سابق، ص24

نظام من هذه الأنظمة الثلاثة، دون أن يؤثر التطور في أي نظام على الأنظمة الأخرى تأثيرا سلبيا[1] .

2.2. أهداف التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة عملية واعية، معقدة، طويلة الأمد، شاملة و متكاملة في أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و البيئية. و إن كانت غايتها الإنسان، إلا أن يجب أن تحافظ على البيئة التي يعيش فيها .لذا فإن هدفها يجب أن يكون إجراء تغيرات جوهرية في البنى التحتية و الفوقية للمجتمع دون الضرر بعناصر البيئة المحيطة[2] .

وهذا النموذج للتنمية يمكن جميع الأفراد من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن و توظيف تلك القدرات أفضل توظيف لها في جميع الميادين. و هو يحمي أيضا خيارات الأجيال التي لم تولد بعد و لا يستنزف قاعدة الموارد الطبيعية اللازمة لدعم التنمية في المستقبل.
و لا يدمر ثراء الطبيعة الذي يضيف الكثير للغاية لثراء الحياة البشرية[3] . من هنا نستنبط أن التنمية المستدامة ترتكز على ثلاثة أهداف أساسية أنها :تنمية موالية للناس، موالية لفرص العمل و للطبيعة.

3. أبعاد التنمية المستدامة

3 . 1. البعد البيئي

وهو منشأ هذا المفهوم، ويتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية، وعلى النظم الإيكولوجية وتعزيز حمايتها وترشيدها.
ومعلوم أن الدراسات الاقتصادية اهتمت بالموارد النادرة، وأهملت الموارد الحرة) غير النادرة(كالماء والهواء، واعتبرتها غير ذات قيمة تبادلية سوقية) أو منخفضة جدا [4]، لكن مع

---

[1] د .محمد صالح الشيخ، مرجع سابق، ص93
[2] محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت 2000 ، ص(22
[3] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية للعام 1994 ، مرآز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان 1994 ، ص4
[4] بوفاسة سليمان وخليل عبد القادر، البيئة وآليات حمايتها لأجل تنمية مستدامة، الملتقى الوطني حول" اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة"، المركز الجامعي يحيى فارس المدنية (2006– 2007.)

ظاهرة التلوث تغيرت النظرة الاقتصادية إلى هذه الموارد، حيث أصبح ينظر إليها من جانب قيمتها الاستعمالية، كذلك فهي تطرح مسألة السلم الصناعي، أي الحاجات التي يتكفل النظام الاقتصادي بتلبيتها، فالقدرة البيئية يجب احترامها والهدف من وراء ذلك هو التسيير والتوظيف الأمثل للرأسمال الطبيعي بدلا من تبذيره.

3. 2. البعد الاقتصادي

ويخص تلبية الحاجات المادية للإنسان عن طريق الإنتاج والاستهلا، ويرى بعض الاقتصاديين أن التنمية المستدامة تتطلب نموا اقتصاديا سريعا، للقضاء على الفقر وتوليد الموارد اللازمة للتنمية.

وتقوم هذه التنمية على الفكرة القائلة بأن" استخدام الموارد اليوم ينبغي ألا يقل عن الدخل الحقيقي في المستقبل"، وهو يعني أن النظم الاقتصادية ينبغي أن تدار بحيث نعيش على أرباح مواردنا، ونحتفظ بقاعدة الأصول المادية، ونعمل على تجسيدها، ويطرح هذا البعد مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، مما يعني استخدام أفضل للتكنولوجيا والمعارف والقيم التي تضع في الأولوية الديمومة الكبرى[1] ،

يصاحب ذلك دمج الاعتبارات البيئية في التخطيط بهدف تقليل الآثار الاقتصادية الضارة بالبيئة، أي جعل الأثر البيئي للمشاريع جزءا رئيسيا في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، إضافة إلى حساب التكاليف البيئية لأي مشروع[2] .

3.3. البعد الاجتماعي

يشمل تحقيق الأهداف الاجتماعية مركزا على الاعتبارات الإنسانية، والإنسان، إذ هو عامل التنمية وهدفها، ممثلا ذلك في تحقيق العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وبتقديم

---

[1] إيزابيل بياجيوتي. ، العولمة والتنمية المستدامة ، أي هيئات للضبط ؟ .ترجمة مجد غانم وآخرون . المركز الوطني للبحوث الإنتروبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران .البطاقة – 2 أ .ص04

[2] جميل طاهر، تطور مفهوم التنمية المستدامة وانعكاساته على مستقبل التخطيط في الأقطار العربية . مجلة بحوث اقتصادية عربية .العدد9 91 / ص. 1997

الخدمات الاجتماعية وغيرها، يضاف إلى هذا تفعيل دور المرأة في التربية والتعليم والمشاركة [1].

وأيضا الاهتمام بالطفولة المشردة، وتعتبر التنمية المستدامة النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي ولعملية التطوير في الاختيار السياسي، فالهدف العام هو تحقيق مفهوم الإنصاف بين المجتمعات والأفراد. ويتوقف نجاح هذا المفهوم في هذا البعد بشكل كبير على احترام حقوق الإنسان، كما هو منصوص عليه في التصريح الدولي لمنظمة الأمم المتحدة لسنة1948[2].

4. أهداف التنمية المستدامة

تمثل أهداف التنمية المستدامة التي اعتمدتها الأمم المتحدة في سبتمبر 2015 جدول عالمي جديد، يهدف إلى تحسين ظروف العيش لشعوب العالم لغاية سنة 2030[3] . ولقد حددت مجموعة البنك الدولي في تقريرها لسنة 2018، سبعة عشر (17) هدفا للتنمية المستدامة حول العالم . فقمنا بتبويبها حسب الهدف وموضوع استدامتها وهي:

الأهداف	الاستدامة
1.محاربة الفقر	وضع حد للفقر بجميع أشكاله في جميع أنحاء العالم
2.القضاء على الجوع	القضاء على الجوع ، وضمان السلامة الغذاء ، تحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة.
3.الصحة	السماح للجميع بالعيش بـ[illegible]حة جيدة وتعزيز رفاهية الجميع في جميع الأعمار.
4.تعليم ذو جودة	ضمان الوصول الجميع إلى تعليم جيد ، على قدم المساواة ، وتعزيز الاحتمالات التعلم طوال الحياة.
5.المساواة بين الجنسين	تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات من الاستقلالية
6.المياه الصالحة للشرب	ضمان الوصول للجميع للمياه وال[illegible]رف ال[illegible]حي وضمان الإدارة المستدامة للموارد المائية
7.الطاقات النظيفة و اتاحيتها	ضمان وصول خدمات الطاقة للجميع بطريقة موثوقة ودائمة وحديثة وبتكلفة معقولة.

[1] بوشذوب محمد فايز .مرجع سابق .ص35

[2] إيزابيل بياجوتي وآخرون .مرجع سابق . ص5.

[3] تقرير الأمم المتحدة ، قرار الجمعية العامة، تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030، الدورة السبعون، البندان 116/15 من جدول الأعمال ، في 25 سبتمبر 2015، ص 07.

8. توفير مناصب الشغل والنمو الاقتصادي	تعزيز النمو الاقتصادي عمالة مستدامة ومشتركة واستدامة العمل المنتج واللائق للجميع.
9.صناعة، اختراع، منشئات	بناء بنية تحتية مرنة ، وتعزيز التصنيع المستدام الذي يستفيد منه الجميع وتشجيع الابتكار.
10.محاربة اللامساواة	تقليل عدم المساواة داخل الدول وبين الدول.
11.مدن ومنشئات مدنية مستدامة	جعل المدن والمنشئات الإنسانية مفتوحة للجميع ، آمنة ومستدامة.
12.استهلاك وإنتاج مسؤول اجتماعيا	وضع أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدام
13.محاربة ظاهرة الاحتباس الحراري	اتخاذ تدابير عاجلة للتقليل من ظاهرة الاحتباس الحراري وآثاره
14. النظم الايكولوجية المائية	حفظ واستغلال بطريقة مستدامة المحيطات والبحار والموارد البحرية لأغراض التنمية المستدامة.
15. النظم الإيكولوجية الأرضية	الحفاظ على النظم البيئية الأرضية واستعادتها ضمان أن يتم استغلالها بطريقة مستدامة ، إدارة الغابات، ومكافحة التصحر ، وقف عملية تدهور التربة وإنهاء فقدان التنوع البيولوجي.
16. السلم، العدالة و مؤسسات فعالة	تعزيز ظهور المجتمعات السلمية والشاملة لتحقيق التنمية المستدامة ، وضمان الوصول الجميع للعدالة ووضعها على جميع المستويات، مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة.
17. التعاون والشراكة	تعزيز وسائل تنفيذ الشراكة من أجل التنمية المستدامة وتنشيطها.

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على تقرير مجموعة البنك الدولي، 2018.

Rapport du groupe de la banque mondiale, Atlas des Objectifs de développement durable, des Indicateurs du développement dans le monde, 2018.

مما سبق نستنتج أن الأهداف السبعة عشر للتنمية المستدامة هي استكمالا لإنجازات الأهداف الإنمائية للألفية وتسعى لاستكمال الأعمال غير المنجزة بعد، وكذلك معالجة الأسباب الجذرية للفقر واستهداف التطلعات العالمية نحو السلام والعدل والرفاهية والرخاء للحفاظ على كوكبنا .وتحقيق أهداف التنمية المستدامة يسعى لتحقيق التوازن بين ركائز التنمية المستدامة: الحماية البيئية والنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي.

المبحث 2 : علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة

من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي لديها العديد من المسميات، مثل المسؤولية التشاركية، المشاركة المحاسبية، المشاركة الأخلاقية، المواطنة التشاركية، الاستدامة و غيرها.

ويعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أهم المفاهيم التي يتم تداولها عند التطرق إلى المؤسسات الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة .في هذا الصدد أورد الباحثون في شأنه وجهات نظر متعددة ومختلفة.

1. المسؤولية الاجتماعية للشركات

1.1. تعاريف ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات العشرات من التعاريف صادرة من توجهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات .فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله الدراسات الأكاديمية .أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية،

بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر لآرشي كارول Archie B Carol بحثا يؤكد فيه أنه لحد سنة2010"تم احصاء أكثر من 37 تعريفا أكاديميا قدم للمسؤولية الاجتماعية للشركات "[1] .نبدأ بعرض التعاريف الأكاديمية ثم ننتقل بعدها لتقديم التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات الشأن.

فقد عرف بيتر دروكر Peter DRUCKER المسؤولية الاجتماعية للشركات أنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه[1].

[1] Archie B CAROLL, Corporate Social responsability : evolution of a defitional construct, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286, disponible sur le site internet : www.bas-sagepub.com at universitat autonoma de Barcelona, oct. 13, 2009.

" وقد عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي Milton FRIEDMAN ا" استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل"[1] .

ويرى كيث دافيس" Keith Davis المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية التحديات الاجتماعية المختلفة"[2] .

"وعرفت على انها ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية."[3]

وأخيرا عرفها الأكاديمي الفرنسي المختص في مجالات علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة Christian BRODHAG " الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية الاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات أثناء أدائها لأنشطتها التجارية وكذلك في علاقاتها مع اصحاب المصالح. فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح[4] .

من التعاريف السابقة نستنتج انها اعطت اطار عام يمكن للمؤسسات الاقتصادية ان تستنبط منه توجهها وتحدد على اساسها أهدافها الاستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات .

---

[1] Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright , 1970 by The New York Times Company, disponible sir le site internet communic ation responsable www.communicationresponsable.fr, consulté le 20 novembre 2009.

[2] Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsabilities, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973, p.312, disponible sur le site internet www.audencia.edu, consulté le 20 novembre 2009.

[3] فؤاد محمد حسن و ماجد مبخوت جعبل، مدى إدرا المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها :دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر 2008 ، ص.4.

[4] Christian Brodhag, Le développement durable, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002, p.2

أما التعاريف المقدمة من طرف المنظمات و الهيئات الدولية، فيمكن تقديم جملة منها و هي كما يلي:

تعريف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات هي" تجنيد كل طاقات المؤسسة تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة[1] .

تعريف الاتحاد الأوربي هي" الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات .وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال[2].

وفي دراسة قام بها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، فقد قدمت مجموعة من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية للشركات قدمتها هيئات ومنظمات دولية يمكن عرض البعض منها كما يلي:[3]

- تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية :هي الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

---

[1] Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », Développement durable et entreprises, Editions AFNOR, France, 2003, p.12

[2] Commission des communautés européennes, livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, 2001, p.7.

[3] روبنز ريكوبير، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004 ، ص27- 29 .

- تعريف الغرفة التجارية الدولية :هي التزام مؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول.

- تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية :هي السلو الأخلاقي لشركة ما تجاه المجتمع وتشمل سلو الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.

-تعريف البنك الدولي :هي التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالعمل مع الموظفين، وأسرهم، والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على السواء.

يمكن الإشادة إلى نقاط التوافق بينها على النحو التالي:

1. إن القاسم المشتر بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات المسائل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها قصد تحسين أثرها.
2. يتفق الجميع على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.
3. إن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه.
4. المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم يشتمل على خمسة جوانب رئيسية، الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرة والرابع بالمسؤولية الأخلاقية والخامس بالمسؤولية البيئية.
5. المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن تتحمل المؤسسات الاقتصادية المسؤولية عن الأثر البيئي وأنشطتها .والاجتماعي لعملياتها وأنشطتها.

6. المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الاقتصادية .فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو متطلب قانوني بحيث يتعين و يتحتم عليها أن تأخذ مزيدا من الخطوات لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح .
7. في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا نكتفي بما ينص عليه القانون بل لابد من انتهاج مبادرات طوعية أخرى .ففي حقيقة الأمر التوقف عند تطبيق النصوص القانونية يعتبر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لأن خرقها يضع المؤسسة أمام مساءلة قانونية، وكلما أرادت أن تكون ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادرتها الطوعية.

أما من جهتنا، فإننا نتبنى جميع الأفكار التي تناولتها فئتا التعريفين المذكورين أعلاه ونعتبر أن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال الاهتمام بكل المحالات التي تؤدي إلى إشباع رغبات الموارد البشرية للمؤسسة من صحة وسلامة مهنية وتكو ين وتدريب وحوافز مادية ومعنوية .أما البعد الثاني فهو خارجي وينعكس في مبادرات المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية وجميع مكونا وذلك بالمساهمة في إشباع رغبات أصحاب المصالح الخارجيين وعلى رأسها السعي نحو تحسين حياة المجتمع من خلال تناول المشكلات البيئية والاجتماعية والأخلاقية وإيجاد حلول عملية لها .

2.1. نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات

هنا□ من يرجع ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى ظهور مفهوم التنمية المستدامة. وهنا□ من يربط. ظهورها بتفاقم ظاهرة العولمة ويعتبرها من افراز الضالعين في مجال الإدارة أن ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات يعود للخمسينيات من القرن الماضي وأن مكان بزوغ أفكارها الأولى هو الولايات المتحدة الأمريكية،" وتعود أسباب الاهتمام الديني والأخلاق التي يقوم عليها المذهب البروتستانتي "[1].

[1] Manal EL ABBOUBI et Annie CORNET, la formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE, revue de gestion des ressources humaines, AGRH, Paris, France, 2011, p.4.

لكن هذا الرأي هنا من يرفضه ويرجع نشأة المسؤولية الاجتماعية للشركات الى القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين و"ارتبط نشأتها وتطورها بسرعة الوتيرة التي ا الاقتصاد الرأسمالي الأمريكي وما صاحبه من تحول جذري في حجم الشركات الصناعية الأمريكية والمجيئ التدريجي لعصر المدرسة الإدارية والذي تناسب مع تحول النسيج الاقتصادي للشركات الأمريكية وما نجم عنه من تحولات بالغة في هيكل ومكانة المؤسسة الاقتصادية [1].

ومن الباحثين من يربط نشأة المسؤولية الاجتماعية للشركات بمسألة حوكمة الشركات، وأن ظهور الأولى مرتبط ارتباطا وثيقا بتطور الأخيرة .وأن عدة أسباب كانت من وراء ذلك منها، كما سبق الإشارة إليه، كبر حجم الشركات الأمريكية وما فرضه من تبني أنماط جديدة في التسيير أهمها فصل الملكية عن الإدارة وما صاحبها من الانتقال من ربط غاية المؤسسة بإشباع رغبات المساهم لوحده بالعمل على إشباع رغبات مجموعات لديها صلات مباشرة وغير مباشرة بالمؤسسة .كما يوجد سبب ثاني والمتمثل في ظهور المدارس الأمريكية المختصة في إدارة والتي بسببها أصبحت الإدارة مهنة تدرس Business Schools الأعمال والتي أخذت على عاتقها تكوين المدراء وتمتهن .لقد أدى ظهور هذه المدارس إلى إعطاء صورة عن المدير (المسيراو المناجر) مخالفة تماما عن الصورة التي كان يعرف بها .

وبداية من سنوات 1920 ، بدأ الحديث عن المسائل ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف العامة، حيث أن" الكثير من المدراء أصبحوا يتناولون الحديث علنا عن الموضوع ويربطونه ببعض القضايا ذات البعد الديني ويطرحون فكرة علاقة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وبقوة [2].

لقد بقى موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات يشغل المهتمين بعالم المؤسسة الاقتصادية والاقتصاد والإدارة إلى غاية بداية الثمانينيات من القرن الماضي حيث بدأ البحث والتطرق

[1] Aurélien ACQUIER et Jean-Pascal GOND, Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, revue Finance Contrôle Stratégie, Paris, France, Volume 10, n° 2, juin 2007, p.8.
[2] Op. Cit., p.11.

إلى هذا الموضوع يقل في الولايات المتحدة الأمريكية .ولكن مع بداية التسعينيات من نفس القرن انتقل الموضوع إلى أوربا، التي بدأت تهتم به نتيجة ما قام به المجتمع المدني ضد كبريات الشركات الأوربية وما أحدثه نشاطها من أضرار بالبيئة.[1]

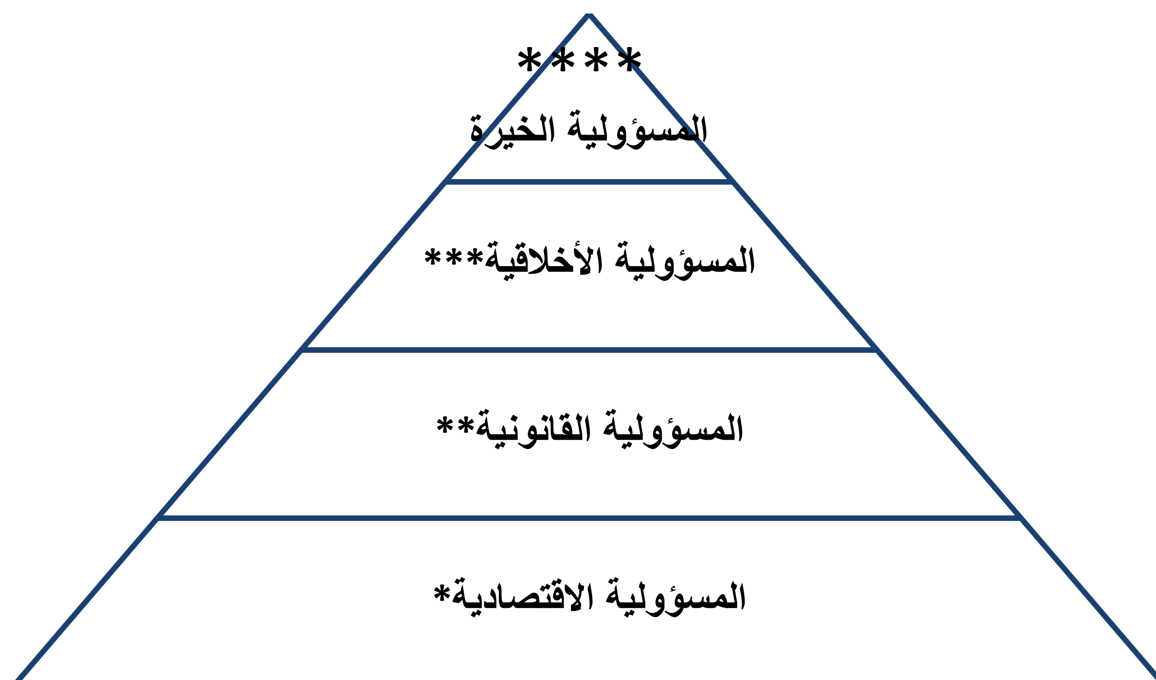
وتواصل الاهتمام بالموضوع منذ بداية هذه الألفية الى غاية اليوم في أوربا" نتيجة ما تسببت فيه بعض الشركات من أضرار بيئية واجتماعية مثل حادثة شركة . AZF وغلق شركة Mark & Spencer وعمليات التسريح الجماعي للعمال من طرف شركة Danone"
وعودت الحديث على المسؤولية الاجتماعية للشركات من جديد في امريكا على انقاض ما خلفته الفضائح المالية والاقتصادية التي هزت عر الكثير من كبريات الشركات الأمريكية والتي قادت إلى إفلاس شركات كبيرة منها xerox.[2]

2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

ويعتبر الباحثCaroll أول من أعطى تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية للشركات و"أول من وضع لها أسسها النظرية"[3]
وفي هذا المقال يرى Caroll أن للمؤسسة أربعة أنواع من المسؤوليات وهي المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية[4]"هذه المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية في شكل هرم يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في إدارة الأعمال " بهرم Caroll.

[1] Op. Cit., p.87.
[2] Moez BEN YEDDER et Férid ZADDEM, Op. Cit., p. 87.
[3] فؤاد محمد حسن ماجد مبخوت جعبل، مدى إدرا المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها :دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر 2008 ، ص4 .
[4] Laurent CAPPELLETTI, contribution à l'audit et au contrôle de la RSE, 8eme université de l'audit social, Dakar – Sénégal, mai 2006, p.72.

الشكل رقم 03: هرم Caroll لمستويات المسؤولية الاجتماعية للشركات



المصدر: Archie B CAROLL, the pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stackeholders, 1979, vol 4, n° 4, p. 42., www.audencia.edu

***المسؤولية الاقتصادية :** كون المنظمة تحقق ربحا فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى.

****المسؤولية القانونية :** طاعة القوانين حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع و يمثل قواعد العمل الأساسية

*****المسؤولية الأخلاقية** عندما تراعي المنظمة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح و حق و عادل و تتجنب الإضرار بالفئات المختلفة

******المسؤولية الخيرة :** إن التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع و تحسين نوعية الحياة فيها.

وقد فصل Carol هذه المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات كالتالي[1] :

1.2.**المسؤوليات الاقتصادية** : وتمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضطلع بها منظمات الأعمال،حيث إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم.

2.2. **المسؤوليات القانونية :** وهذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وان تحترمها، وفي حالة عكس ذلك، فإن إشكالية قانونية .وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تغيير بسبب الجنس أو القومية أو غيرها.

3.2. **المسؤوليات الأخلاقية :** يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها وفي حقيقة الآمر فان هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

4.2.المسؤوليات الخيرة : وهذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من قبيل برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به ككبار السن أو الشباب وغيرها .ولا تتوخى إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباكها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها.

والجدول الموالي يحتوي على تفصيل لما احتواه هرم.**Caroll**

[1] Archie B CAROLL, a three dimensional conceptuel model of corporate social responsability, Business ans horizon, USA, July – august 1991, p. 40-42., disponible sur le site www.audencia.edu,

الجدول رقم.03. :أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	*منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين *احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين
	التكنولوجيا	استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة
القانوني	قوانين حماية المستهلك	*عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها *حماية الأطفال صحيا وثقافيا *حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.
	حماية البيئة	منع تلوث المياه والهواء والتربة *التخلص من المنتجات بعد استهلاكها *منع الاستخدام التعسفي للموارد *صيانة الموارد وتنميتها
	السلامة والعدالة	*منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين *ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن *إصابات العمل *التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي *عمل المرأة وظروفها الخاصة *المهاجر; ن وتشغيل غير القانونين *عمل المعوقين
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	*مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلا *مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف *مراعاة حقوق الإنسان
	الأعراف والقيم الاجتماعية	*احترام العادات والتقاليد *مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية
الخير	نوعية الحياة	*نوع التغذية *الملابس *الخدمات *النقل العام *الذوق العام

المصدر :طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، داروائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص82 .

وقد حدد المسؤولية الاجتماعية ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية للمسؤوليات المذكورة سالفا[1] :

1.المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح :وتشير إلى أن مسؤولية المؤسسة الاقتصادية كانت متمثلة فقط في تحقيقة الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم .وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الاقتصادي فريدمان.

2. المسؤولية تجاه أصحاب المصالح :نتيجة الانتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المؤسسة الاقتصادية، ظهر ما يسمى بالمسؤولية تجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين،عاملين،مجهزين،موزعين،...وغيرهم.

3. المسؤولية تجاه المجتمع :وقد انتشر هذا المفهوم في الأعوام الأخيرة، ويشير إلى ضرورة التزام المؤسسة الاقتصادية بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة.

3.فوائد و أهمية وكيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات

1.3. فوائد الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات

إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات يحقق لها العديد من الفوائد منه[2]:

1. تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعملاء والعاملين وأفراد بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.

[1] Mourad ATTARCA et Thierry JACQUOT, la représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, 14éme conférence internationale de management stratégique « AIMS », Pays de la Loire, Angers, France, 2005, p.6

[2] نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2006 ص19 .

2. إن المسؤولية الاجتماعية تضفي تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
3. تمثل تجاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.
4. كما يمكن أن تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق بالنسبة للمنظمة .فبالإضافة إلى ذلك فإن هنا فوائد تتمثل في المردود المادي والأداء المتطوروالقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها.

وقد بينت دراسات أخرى فوائد المسؤولية الاجتماعية وما لها من علاقة إيجابية حيث أن السمعة الجيدة والحصول على العملاء الجيدين هي إحدى نتائج المسؤولية الاجتماعية" حيث تواجه الشركة التي تدر على أنها تمارس مسؤوليات اجتماعية عالية مشاكل أقل في العمالة ويحبذ التعامل معها وقد تعطى المسؤولية الاجتماعية الجيدة فرصة للدخول في العديد من المجالات كالمستثمرين والبنو وموظفي الحكومة .وهذه العلاقة سوف تؤدي إلى فوائد اقتصادية عديدة[1].

ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة أجريت عام 2014[2] نيابة عن وزارة الصناعة والتجارة الكندية حيث نفذت 77 شركة صغيرة ومتوسطة نهجا منظما للتنمية المستدامة وأنتجت الدراسة عن الفوائد هي كما يلي[3]:

---

[1] أندرو غاثينجي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004 ، ص8 .

[2] دراسة أجريت في صيف عام 2014 نيابة عن وزارة الصناعة والتجارة، حيث نفذت 77 شركة نهجا منظمة للتنمية المستدامة . والغرض من هذه الدراسة هو قياس الفوائد التي تراها الشركات المشاركة في المشاريع الرائدة لتنفيذ منهجية BNQ 21000 والمنهجية Ecoresponsable، التي تم تطويرها من قبل اتحاد البلاستيك والتحالفات المركبة .من معيار BNQ 21000 للقطاعات الصناعية.

[3] Insiter les entreprises à prendre le virage de développement durable : défis et enjeux à l'horizon 2020, Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2016, p 19.

المزايا التي تعود على شركة كيبيك باعتماد نهج منظم للتنمية المستدامة الشركات التي نفذت نهج التنمية المستدامة، مع مستوى عال من الالتزام من المديرين والموظفين، تر□ فوائد ملموسة .

- **الفوائد المتصورة على المدى القصير من قبل أكثر من 70٪ من المشاركين (الفوائد المرتبطة مباشرة بتنفيذ نهج التنمية المستدامة**

- يولد صورة أكثر إيجابية للمنظمة .
- يعزز القبول الاجتماعي لأنشطة الشركة .
- يحسن مناخ العمل وتحفيز الموظفين .
- يشجع على إنشاء ثقافة للتعلم والابتكار.
- تحسين التخطيط الاستراتيجي.
- تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة.

- **الفوائد المتصورة على المدى المتوسط من قبل أكثر من 60٪ من المشاركين (الفوائد المتعلقة بتنفيذ إجراءات ملموسة والتغيير التدريجي للثقافة في الشركة)**

- الحد من كميات النفايات .
- جذب واستبقاء القوى العاملة .
- انخفاض استهلا□ الموارد
- تحسين إدارة المخاطر والأزمات
- تحسين الإنتاجية
- انخفاض تكاليف التشغيل والتشغيل .
- التمايز بين المنتجات .

وتجدر الإشارة إلى أن تصور كل من هذه الفوائد يختلف وفقا لما يلي:

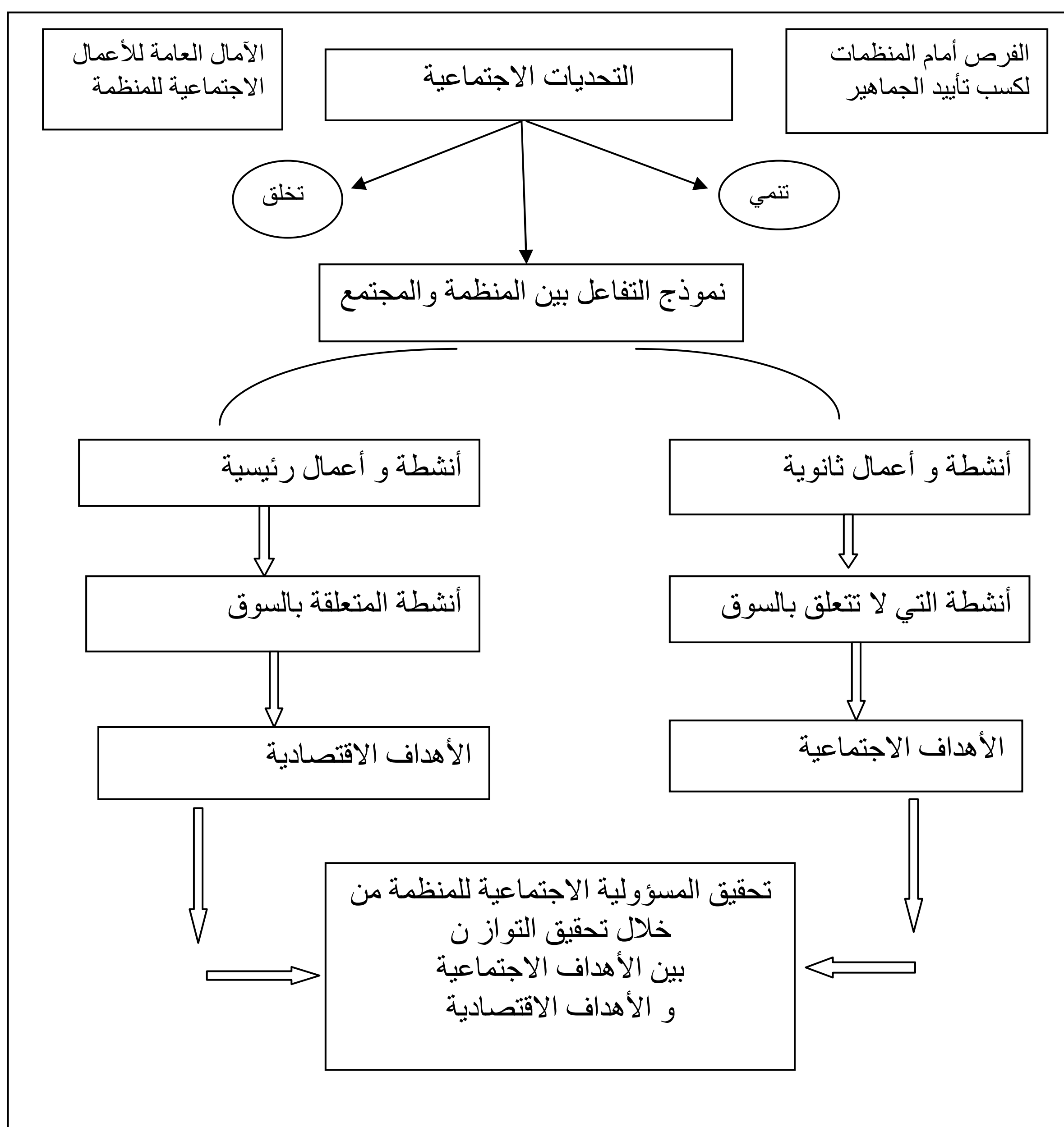
- التحديات الخاصة بكل قطاع : القطاع الصناعي له تحدي بيئي اكبر من قطاع الخدمات.
- القرب من السوق: فوائد ولاء العملاء ويبدو أن أكبر عندما تكون السوق محلية.
- منهجية التنفيذ المستخدمة: على سبيل المثال، الشركات التي اتبعت عملية الاعتراف

(شهادة أو اعتماد) تدر□ فوائد أكبر بكثير من حيث الصورة الإيجابية للمنظمة، وولاء العملاء والتمايز بين المنتجات.

3. 2. أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

أن انتهاج المؤسسة الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية بإمكانه أن يمنح لها جملة من الامتيازات .وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم05 : أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية



المصدر : محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2007 ، ص.23.

ومن الشكل السابق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح ب:

1. تحقيق توازن بين مصلحة المساهمين ومصالح الفئات الأخرى، وهذا بدوره يخلق نوعا من الأنصاف والعدالة كما يخلق الرضا لأفراد المجتمع.

2. تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ولن يكون ذلك بمعزل عن التأثيرات الاجتماعية السائدة في المجتمع.
3. ان المجتمع من خلال عناصره وفئاته المختلفة يعتبر صاحب الفضل الأول في نجاح المنظمة و تحقيقها للأرباح، فلا أقل من مراعاة عدالة الاهتمام لعناصر و الفئات ليستمر للمنظمة نجاحها و تحافظ على تحقيق أرباحها.
4. تعظيم الأرباح في الأجل القصير واستمرار هذه الأرباح في التطور بمعدلات مناسبة مما يسمح بتحسين سمعة المؤسسة في الأجل الطويل، وهذا بدوره يؤدي إلى توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف.
5. استفادة العمال من الأرباح التي تحققها المؤسسة، مما يحقق لهم الرقي والرفاهية باعتبارهم عنصرا من العناصر الرئيسية التي ساعدت في تحقيق هذه الأرباح.
6. استمرار أصحاب المصالح الخارجيين في التعامل مع المؤسسة، ذلك أنها توفر لهم الشعور بالآمن والأمان والذي يحقق ذلك هو إمداد هؤلاء بالمعلومات الصحيحة و الدقيقة.

وهنا□ من يرى أن المتطلبات التي تؤدي إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تتمثل في ما يلي:[1]

1. تغير توقعات المجتمع من المؤسسات الاقتصادية.
2. بنية جيدة لمؤسسات الأعمال.
3. صورة شركات الأعمال في أذهان أفراد المجتمع.
4. تجنب الإجراءات الحكومية.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، بتصرف ص69 .71.

5. الاتجاهات الثقافية الاجتماعية.
6. توازن المسؤولية مع القوة.
7. تفاعل الأنظمة يتطلب الاهتمام بالمجتمع.
8. مصلحة حملة الأسهم تقضي بضرورة ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
9. إتاحة المجال أمام منشآت الأعمال للقيام بمسؤولياتها الاجتماعية.
10. تمتلك منشآت الأعمال الموارد.
11. المشاكل يمكن أن تصبح ربحا.
12. الوقاية خير من العلاج.
13. التعامل مع المشاكل الاجتماعية قبل أن تتحول إلى مشاكل خطيرة.

.4.ممارسة التنمية المستدامة من خلال إشباع رغبات أصحاب المصالح

إن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يجب أن يحفز هذه الأخيرة على إشرا□ أصحاب المصالح في هذه العملية، ذلك أن المؤسسة الاقتصادية التي ترغب في إدماج أبعاد التنمية المستدامة في يجب أن تضع ضمن أهدافها ليس فقط تعظيم الأرباح لصالح المساهمين فقط ولكن تحقيق التوازن بين إدارة المصالح التي قد تكون متناقضة لكل أصحاب المصالح.

4. 1. أصحاب المصالح ضمن الفكر التنظيمي

بالنسبة للمؤسسة، يندمج مفهوم التنمية المستدامة ضمن المنطلق الذي تسير عليه نظرية أصحاب المصالح .هذه النظرية تشغل حاليا اهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذلك مسيري كبريات الشركات فهذه الأطراف هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمؤسسة مصلحة سواء كان بشكل العالم[1] "

فالمقصود مباشر أو غير مباشر. على الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو Freeman فريمان وكان ذلك سنة 1984 ، إلا أن هنا□ من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة الاقتصادية وكان ذلك سنة

[1] Geneviève Ferrone et autres, Op.Cit., p.87.

" 1959إذ يعتبر أحد الأوائل في الخوض بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث بونروز Penrose في نظرية أصحاب المصالح[1]

ولقد قدم نفس الباحث قائمة بهؤلاء الشركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون.

لكن قبل أن يقوم فريمان في الخوض في الفكر التنظيري لأصحاب المصالح، كان قد سبقه في ذلك باحثان وكان ذلك سنة 1932 حيث اهتما بأصحاب المصالح من خلال أمريكيان وهما بيرل ومينس Berle et Means حول تركيبة رأسمال كبريات الشركات الأمريكية .ومن خلال دراستهما توصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة و"إلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين[2].

ويرتبط مفهوم أصحاب المصالح في الفكر التنظيمي بحوكمة الشركات .ويستند هذا المفهوم إلى مجموعة من النظريات وأهمها نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية وكان على الشكل التالي"نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة[3] .

قد ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد بيرل ومينس Berle et Means حينما كانت إشكالية حوكمة تدور حول الكيفية التي يتم بها ضبط سلو الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام المنوط بها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين shareholders[4]. فالتركيز كان فقط على إشباع رغبات المساهمين.لكن في الثمانينات من نفس القرن، تم تطوير أفكار إدارية جديدة صاحبتها موجة من الأزمات المالية والاقتصادية مست أكبر الشركات العالمية والتي نجم عنها بيع أصول شركات إلى منافسيها وحدوث

[1] Eric PERSAIS, les rapports sociétaux : enjeux et limites, Revue française de gestion, Paris, France, n° 152, Septembre – octobre, 2004, p. 168.
[2] Gérard CHARREAUX: vers une théorie du gouvernement des entreprises, IAE DIJON – laboratoire CREGO / LATEC, France, Mai 1996, p.3
[3] نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة و دورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جمهورية مصر العربية، سنة 1991 ، ص8 .
[4] Marie Georges FILLEAU et Clothilde MARQUES –RIPOUL, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, éditions Ellipses, France, 1999, p.219.

تكتلات بين المنافسين وكذلك إفلاس العديد من الشركات .فانتقلت إشكالية حوكمة الشركات من العلاقة القائمة بين المساهمين و المسيرين إلى العلاقة بين الشركة وكل أصحاب المصالحstakeholder.

أما في مجال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، فقد كان فريمانFreeman هو أول من طرح هذه العلاقة مطالبا[1]:

- الشركات بتشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة
- توضيح وتحديد كيفية التعامل من خلالها معهم
- العمل على إشباع رغباتهم

وقد حاول باحثون آخرون Donaldson و Preston تطوير نظرية أصحاب المصالح التي جاءFreeman

وتتمثل التعديلات التي اقترحاها في ما يلي [2]:

1- إن مصالح أصحاب المصالح لديها نفس القيمة ولا يجب أن تطغى مصالح طرف على حساب الأطراف الأخرى.

2- فإن نظرية أصحاب المصالح تهتم باتخاذ القرارات الإدارية . فيقسمان أصحاب المصالح إلى ثلاث فئات وهم:

- **الفئة النمطية normative**.يتصرف كل من المؤسسات والمدراء نحو أصحاب المصالح بالعودة إلى تطلعات أخلاقية
- **الفئة التجريبية empirique** يمكن الحصول على النتائج المتوقعة في حالة ما إذا راعى المسيرون التطلعات الأخلاقية لتصرفاتهم.
- **الفئة الوصفية descriptive** كل من المؤسسات ومسيريها يتصرفون بالنظر إلى تطلعات أخلاقية ذات خصوصيات.

أما عن البعد الاستراتيجي لفرضية Donaldson & Preston فيرى Enriques & Sadorsky يروا أنه أمام المؤسسة أربع أنواع من الإستراتيجيات يمكن إتباعه [1]

---

[1] بكر تركي عبد الأمير، نظرية أصحاب المصالح و أبعادها الفلسفية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة و محكمة يصدرها معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد السادس و الأربعون – العدد الرابع – نوفمبر 2006 ، ص6 .

[2] Salma DAMACK-AYADI, la théorie des parties prenantes en perspectives, 11eme conférence annuelle de l'AIMS, 3-6 juin 2003, Tunis, Tunisie, p.6.

1. **الإستراتيجية الإستباقية** : وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والتقديرية حسب الحالة السائدة.
2. **الإستراتيجية التكيفية :** وهي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية، والأخلاقية والقانونية.
3. **الإستراتيجية الدفاعية** :وهي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب قانونيا للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.
4. **الإستراتيجية التعويقية**: وهي قيام المؤسسة الاقتصادية بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

4. 2. تصنيف أصحاب المصالح

كما سبقت الإشارة إليه سابقا ، فإن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان Fremannوكان ذلك سنة 1984 وعرفهم بأنهم كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال .وقدم نفس الباحث هؤلاء الشركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون.

لقد اختلف الباحثون في تصنيف أصحاب المصالح وعلى الرغم من الاختلاف في التصنيف فمن بين التصنيفات المشهورة لأصحاب المصالح تلك التي قدمها كلاركسون Clarekson 1995 حيث اعتبر" أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيون والثانويون ، فالأساسيون هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة .ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون والعمال والموردون والزبائن .أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات

[1] Salma DAMAK AYADI, la publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises, thèse pour l’obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Mars 2004, page 112.

التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة.[1]

وشاطر هذا التصنيف كل من Nasiو Caroll 1997، فحسب صاحبي الدراسة من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح الأوليين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمؤسسة وهم المساهمون والعمال والموردين و الزبائن .في حين أن أصحاب المصالح الثانويين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهورو المجتمع بصفة عامة.[2]

ومن الدراسات التي اكتفت بتقديم قائمة مفصلة لأصحاب المصالح دون تقديم أي تصنيف لأصحاب المصالح ما يلي:

1.2.4 .أصحاب المصالح وفق دراسة فيرنانديس FERNANDEZ [3]

1.المساهمون :إن الهدف الأسمى لأي كيان اقتصادي هو تحقيق الأرباح وكل مساهم في المؤسسة لابد له وأن يتحصل على عائد مقابل المخاطرة في شراء أسهم المؤسسة من جهة والثقة التي وضعها في مسيريها من جهة أخرى.

2. الزبائن :يعتبر إشباع رغبات الزبائن أحد العناصر المهمة التي بواسطتها يمكن تحقيق بقاء المؤسسة وضمان نموها .فبواسطة هذا العنصر يمكن للمؤسسة أن تحسن من مركزها التنافسي باستقطاب لحصص سوقية جديدة وبالتالي أن تضمن صحتها المالية بشكل دائم .إن السهر والعمل على إشباع رغبات الزبائن يعتبر عمل يخطط له على المدى الطويل لأنه يتطلب تضافر الكثير من الجهود وتوفير الكثرة من الموارد سواء كانت مادية أو بشرية.

---

[1] Le cercle des économistes, le gouvernement d'entreprise n'est pas seulement du ressort du conseil d'administration, France, cahier n° 2, mai 2003, p.9

[2] Samuel MERCIER, l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, 10eme conférence de l'association Internationale de Management Stratégique « AIMS », du 13 au 15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université LAVAL, Québec, p.7.

[3] Alain FERNANDEZ, les tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Editions d'Organisation, 2005, p.s 43-53.

إن ما يميز السوق حاليا هو أنه لا يوجد زبائن في انتظار العروض التي تقدمها لهم المؤسسة. فنتيجة الثورة التكنولوجية التي عرفها وسائل الإعلام والاتصال الحديث، أصبح الزبائن على دراية بكل ما يحدث في السوق وبالتالي أصبحت لديه القدرة على مقارنة الكثير من العروض .نتيجة لذلك أصبحت سلطة اتخاذ قرار الشراء واختيار المورد المناسب بيد الزبون .وعليه، فالمؤسسة أصبحت مطالبة بأحداث نوع من التعديل في طريقة سيرها وأساليب إدارتها بالشكل الذي يجعل كل عملياتها الداخلية والموارد التي تمتلكها تحت تصرف الزبون

3.العمال :يعتبر العمال المورد الأساسي للمؤسسة .ولكي يمكن أن يكون هؤلاء العمال طرفا فاعلا في نجاح المؤسسة لابد وأن تولي لهم المؤسسة الاهتمام الكافي من خلال التشجيع والتحفيز. فالحوافز هي حجر الزاوية في نجاح المؤسسة التي تعطي الأهمية الكافية لكل من الإبداع والتأقلم مع المحيط المتقلب الذي تنشط فيه.

بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة التي تولي الاهتمام الكافي لكل عناصرها البشرية مطالبة بأن تضمن لهم الحق الذي يجعل منهم مسؤولين في تأدية مهامهم .وعلى هذا الأساس لابد من ضمان ما يسمى بالتوافق بين متطلبات المنصب الذي يشغله كل عامل مع كفاءته ورغباته. لتحقيق ذلك من الأجدر التركيز على تدريب وتكوين الأفراد. هذه العملية تعود بالفائدة عليهم حيث تنمي مهاراتهم و تثمن مجهوداتهم المبذولة.

4.الشركاء :إن نجاح المؤسسة مرتبط أيضا بمستوى الولاء والوفاء الذي يربطها مع شركائها. كل المؤسسات الرائدة تولي درجة عالية من الاهتمام إلى مبدأ خلق القيمة وفق الفكرة التي نص عليها بورتر في دراساته والذي يعتبر المؤسسة كحلقة من القيم .من أجل تعظيم القيمة المضافة النهائية للمؤسسة والمتمثلة في إشباع رغبات الزبائن لابد من جعل من الموارد الموضوعة في متناول المؤسسة ذات مردودية عالية . على هذا الأساس يقرر

مسيرو المؤسسات إسناد بعض من نشاطاتهم الرئيسية للغير او الاحتفاظ بها داخل المؤسسة على غرار عملية التموين التي يتولى القيام بها الموردون .

5.المجتمع بصفة عامة :يتفق الجميع على أنه لا يمكن ضمان نجاح المؤسسة في العصر الحالي إلا إذا تم التركيز فقط على البعد المالي والاقتصادي في إدارة المؤسسة من خلال تعظيم الأرباح .لقد فرضت أبعاد اخرى نفسها واصبح من الضروري مراعاتها ومراعاة آثارها السلبية إذا تم تجاهلها وكذلك منافعها إذا تم احترامها .هذه الأبعاد هي ما يطلق عليها بالمعايير الأخلاقية في الإدارة، إن الذي جعل من هذه المعايير بعدا لابد من إدماجه في الإدارة هو قوة الضغط التي يعرضها الرأي العام حيث أن هذا الأخير جد متأثر بالمسائل البيئية والصحة والسلامة العمومية وبالمسائل المتعلقة بظروف العمل نتيجة. لذلك تبادر المؤسسات المهتمة بتحسين سمعتها أمام الرأي العام إلى الإسراع في القيام بعمليات التدقيق الاجتماعي وفق معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000 من أجل أن تبرهن للرأي العام أن ظروف العمل وتحمي حقوق العمال في مصانعها كما تبادر مؤسسات أخرى إلى وضع نظم للإدارة البيئية وفق المواصفات القياسية ISO14000 وأنظمة للصحة والسلامة المهنية الموافقة للمواصفات القياسية18001 OHSAS

4. 2. 2. أصحاب المصالح وفق الغالبي والعامري[1]

1. **فئة عملاء المنشأة :**وتشمل جميع الجهات والأفراد والمستهلكين أو المستفيدين من السلع أوالخدمات التي تقدمها المنشأة

2. **فئة الملاك :**وتتمثل في أصحاب رؤوس الأموال أفرادا أو مجموعة من الأفراد الطبيعيين أو المعنويين إذا كانت مملوكة ملكية خاصة أو الدولة إذا كانت مملوكة ملكية عامة.

3. **فئة العاملين بالمنشأة :**وتشمل جميع العاملين بالمنشأة بغض النظر عن طبيعة أعمالهم ومواقعهم في الهيكل التنظيمي

[1] طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري،المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ، ص106 .

4.فئة أفراد المجتمع :وتشمل جميع أفراد المجتمع وخاصة الأفراد المحيطين بالمنشأة جغرافيا، وربما كل الجمهور.

4. 3. أهمية الحوار مع أصحاب المصالح

أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسئولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية "[1].

في هذا الصدد بدأ يشمل العالم مؤخرا تغيير جذري في نظرته للمساءلة وهو في الحقيقة نتاج الأسباب التالية:

1. الموقف الذي وضعت بعض الشركات نفسها فيه نتيجة ممارساتها الخاطئة اتجاه المجتمع مثال على ذلك كارثة التسريب الكيماوي في بوبال بالهند وكذلك ما فعلته صناعات UNION CARBIDE كاربايد الأخشاب بتجريد الغابات مسببة فيضانات هائلة و ما تفعله حاليا الشركات المصنعة للأدوية المعالجة للايدز اتجاه التسعير ة المرتفعة التي تفرضها على الدول الفقيرة وخصوصا إفريقيا.

2. عدم اهتمام الشركات بوضع قوانين محقة والسعي لتطبيقها و المتعلقة بأهداف اجتماعية سواء فيما يخص حقوق الإنسان، أو معايير العمل والاستدامة البيئية أوتخفيض مستو ى الفقر عالميا.

3. تعتبر الشركات مسؤوليتها الاجتماعية هي شيء هامشي سواء في ثقافتها أو في إجراءا تها الإدارية إن التفكير على نحو هذا المنوال يعتبر خطأ خاصة في ظل بيئة

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري،نفس المرجع السابق، ص52 .

العمل الجديدة التي فرضتها ظاهرة العولمة والتي أصبحت تطرح تحديات عميقة أمام الشركات والتي تعتبرها عناصر فاعلة اجتماعيا.

إن كيفية إدارة المؤسسات الاقتصادية لعلاقتها مع أصحاب المصالح أصبحت عنصر ا من العناصر المهمة .لقد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المؤسسة وعن تصرفات مسيريها .ذلك أن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للشركة فحسب المتمثلة في قيمتها السهمية بل يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الانحرافات البيئية والاجتماعية والتي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس. لذلك، لقد أصبح مهما أن تعطي المؤسسات الاقتصادية الاهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع أصحاب المصالح .وكل تقصير من جانب المؤسسة في هذا ا يسمح لها بالتعرف على مدى اهتمام الغير بالمؤسسة .إن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام .فهي بذلك مطالبة بإشرا□ أصحاب المصالح في هذه العملية.

المبحث 3 :أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الاقتصادية:

لإدماج التنمية المستدامة ، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الاستعانة بجملة من الأدوات وهي بمثابة مرجعيات يستدل بها" منها من جاءت نتيجة مجهودات قامت بها الهيئات الدولية للتقييس منها من قامت المنظمات الدولية و الجمعيات المهنية و وكالات التنقيط و الجمعيات غير الحكومية و مكاتب التدقيق و الاستشارة و كذلك الجامعيين[1].

تصنف هذه المبادرات إلى ثلاثة أصناف، معايير و مواصفات قياسية دولية و معايير محلية تطبق على مستوى الدولة و مبادرات دولية صادرة عن جمعيات و منظمات دولية.

1. المبادرات الدولية

يمكن حصرها في ثلاثة و هي

[1] Michel JONQUIERES, Le manuel du management environnemental, pour améliorer un système de management environnemental, société Alpine de publication, 2001

- المبادرة العالمية لإعداد التقارير(THE GLOBAL REPORTING INITIATIVE GRI

-العقد العالمي التابع لمنظمة الأمم المتحدة OCDE

-مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصاديةGLOBAL COMPACT

1.1. المبادرة العالمية لإعداد التقارير

فالمبادرة العالمية لإعداد التقارير تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 و الذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقرير موحد عن التنمية المستدامة و الذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية.

2.1. العقد العالمي التابع لمنظمة الأمم المتحدة OCDE

أما عن مبادئ المنظمة التعاون OCDEفهي تقوم بتحديد جملة من المبادئ" مبادئ أساسية "و التنمية الاقتصادية تخص التنمية المستدامة هذه المبادئ موجهة إلى الشركات المتعددة الجنسيات و هي قابلة للتطبيق على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

3.1. مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية

كما طرح الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان مبادرة تسمى بالعقد العالم و ركيزتها القواعد الثلاثة للتنمية المستدامة .إن الفكرة التي تنطلق منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي و كذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة .تقوم المبادرة على09 مبادئ و المؤسسات مدعوة لقبولها و لاحترامها و تشمل المبادئ العالمية لحقوق الإنسان معايير العمل و حماية البيئة و محاربة الرشوة.

2. المعايير و المواصفات القياسية

لا توجد لحد الساعة معيار موحد يشمل كيفية إدارة التنمية المستدامة كما لا توجد مواصفات قياسية يمكن من خلالها الحصول على شهادات معينة .فما هو موجود فهو لا يشمل إلا أجزاء من رهانات التنمية المستدامة و يمكن حصر أهم المعايير و المواصفات القياسية الدولية المعنية بإدماج التنمية المستدامة في التسيير في الشكل التالي:

الجدول رقم04 : المواصفات القياسية المعنية بتطبيق التنمية المستدامة

	مواصفات تدقيق الأنظمة	مواصفات خاصة بالمتطلبات	مواصفات خاصة بالمصطلحات	مواصفات خاصة بالدلائل
أنظمة إدارة الجودة	أيزو19011	أيزو9001	أيزو 9000	أيزو9004
أنظمة الإدارة البيئية	-	أيزو14001	أيزو14050	أيزو14004
أنظمة إدارة الصحة و السلامة المهنية	-	OHSAS 18001	-	OHSAS 18002
أنظمة خاصة بالنزاهة	-	SA 8000	-	-

المصدر : Le Manuel de Management Environnemental Tome 2 – Améliorer un système de management environnemental Michel Jonquières– Edition Société Alpine de Publications – 2001, page 160

أهم هذه المعايير:

2.2. إيزو 14001 التي تصف نظام إدارة البيئة و الذي من خلاله يمكن تأكيد و إثبات أن المؤسسة تمارس نشاطها وفق ما هو منصوص عليه قانونا و أنها تحترم البيئة و تحافظ عليها.

3.2. نظام إدارة الجودة ISO - 9001:2000 هو نظام يهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال تستطيع من خلالها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

2 .4. سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء ISO 22000:2005 هو نظام مكون **من** مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل التي يمر بها على امتداد السلسلة الغذائية حتى استهلاكه، ومعترف به دوليًا في مجال سلامة الغذاء ومدعم بأنظمة آيزو أخرى.

2 .5. نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001:2007 وهو نظام الصحة والسلامة المهنية يحدد المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة

المهنية لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها.

2 .6. إيزو : 26000 المواصفة القياسية المستقبلية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات

و هي مبادرة التي تقوم منظمة الإيزو بوضعها و تطويرها و الهدف من ورائها هو" توفير الإرشاد و التوجيه حول المسؤولية الاجتماعية"[1] . و تقوم المواصفة ايزو 26000 على مايلي[2] :

1.مساعدة المنشاة في تناول مسئوليتها الاجتماعية

2.تقديم التوجيه العملي المتعلق بما يلي:

-تفعيل المسؤولية الاجتماعية

-التعرف على الأطراف المعنية و الاشترا□ معها

-تعزيز مصداقية التقارير و الادعاءات بشان المسئولية الاجتماعية

3. التأكيد على نتائج الأداء و تطويره

4.زيادة رضاء وثقة العملاء

5.الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسئولية الاجتماعية

6.التماشي مع الوثائق و المعاهدات و الاتفاقيات إلى جانب مواصفات الايزو الأخرى القائمة بالفعل و عدم التعارض معها.

[1] Mission Economique de l'Ambassade de France en Algérie, Fiche de synthèse sur le marché de l'environnement en Algérie, MINEFI-DGPTE, version n° 1 du 14 mars 2004.

[2] Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Développement durable et entreprises, AFNOR, 2003

3. على المستوى المحلي

3 .1. في فرنسا

إن أفضل أداة في فرنسا هيSD 21000 المقترحة من طرف الوكالة الفرنسية للمواصفات القياسية (AFNOR) والتي وفقها يمكن للمؤسسات مراعاة اهتمامات التنمية المستدامة في استراتيجيات و إدارة المؤسسة و ذلك باللجوء إلى استعمال أدوات بسيطة) مبسطة (تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي لها و بواسطتها يمكن لها أن تفكر بشكل جدي و بشكل مستقل دون اللجوء إلى الاستعانة بجهات خارجية للاندماج في سياسات التنمية المستدامة.

3 .2. في بريطانيا

أما في بريطانيا، فيوجد معيارAA1000 والذي يسمح بقياس الأداء الاجتماعي و الأخلاقي للمؤسسة و مقارنته مع معايير موضوعة كأهداف يجب بلوغها و كذلك معيار
سيغما (SIGMA)و هو مبادرة طرحها سنة 1999 المعهد البريطاني للمواصفات القياسية BSI بالتعاون مع منظمات الأعمال البريطانية و المنظمات غير الحكومية و التي أطلق عليها تسمية" المنتدى من أجل المستقبل
إن الهدف من المبادرة هو وضع معيار يسمح بإدماج التنمية المستدامة في الإدارة .إن هذا المعيار هو أوسع و أشمل من معيار AA1000 حيث يتناول كل الأوجه الممكنة التي تسمح بإدارة التنمية المستدامة كما يحتوي على الأدوات التي تتيح ذلك[1] .

3 .3. في ايطاليا

و في ايطاليا، فقد تم تطوير نظام موحد للحصول على شهادة أيزو بحيث بدلا من الحصول على شهادة واحدة خاصة بالمواصفات القياسية المذكورة أعلاه، أصبح بإمكان المؤسسا وضع نظام موحد و تحصل من خلاله على شهادة واحدة تشمل المواصفات الأربعة معا .
يطلق على هذا النظام تسمية[2]BEST.

---

[1] Regional Euro- mediterranean Programme for the Environment (SMAP) Etat de l'environnement en Algérie : Les réalisations 2005,

[2] منظمة إيزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، جويلية 2016.

خاتمة الفصل

ان التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية تتجلى في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات وهذه الأخيرة هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي نشاطاتها مع أصحاب المصالح . والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.

إن جوهر المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات أن تكون مسؤولة بشكل فعلي عن مدى تأثير أنشطتها على كل أصحاب المصالح وهم العملاء والعمال والموردين والمساهمون و الشركاء و البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي بصفة عامة.

كذلك هو انتهاج المسؤولية الاجتماعية للشركات يمنح للمؤسسة الاقتصادية جملة من الامتيازات شريطة أن تتمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص التي قد تمنحها منها للحصول على السمعة الجيدة و التعامل مع الزبائن الجيدين ورفع مستويات الرضا لدى العاملين و الحصول على ثقة المستثمرين و المقرضين ناهيك عن الفوائد الاقتصادية العديدة الأخر ى التي تحققها.

إن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام والاتصال فهي بذلك مطالبة بإشرا□ أصحاب المصالح في هذه العملية.

الفصل الثالث:

اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات

"Savoir pour prévoir, afin de pouvoir." Auguste Comte[66]

مقدمة الفصل

اليوم، في محيط يتسم بالعولمة، تواجه المؤسسة الاقتصادية رهانات وتحديات كبيرة، منها المنافسة، الانفتاح عن الأسواق الخارجية، حرية التدفقات الرأسمالية والمعلوماتية.

وفي ظل هذه التطورات، فنجاح المؤسسة وضمان استمراريتها متوقف إلى حد كبير على القدرة في التحكم الفعال في المعلومة وكيفية استعمالها، وهذا من خلال رصد وإدارة العدد والكم الهائل من المعطيات الموجودة في محيطها الخارجي، وهذا من اجل اقتناص الفرص المناسبة من اجل استغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار من اجل تفاديها أو□ التقليل من أثارها وبالتالي اتخا□ القرارات الصائبة.

إضافة إلى□لك، يجب على المؤسسة أن تبذل جهودا للتكيف مع بيئتها ومع□لك، فإن هذا التكيف لا يمكن القيام به دون معرفة كاملة بالجهات الفاعلة للمحيط والتقدير لتأثيرها . وهذا ينطوي بالتأكيد على إنشاء نظام لجمع ومعالجة المعلومة.

وبالتالي يصبح من الضروري وجود نظام يقظة استراتيجي قوي وفعال من شأنه أن يكفل ملاءمة عملية اتخا□ القرارات للمؤسسة وضمان متانتها في بيئة تنافسية.

وبناءا على هذا، سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث1: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية

المبحث 2: النما□ج العالمية لليقظة الإستراتيجية

المبحث3 : المعلومة في قلب اليقظة الإستراتيجية

المبحث 1: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية

تتسم بيئة المؤسسة ،اليوم، يالديناميكية فتتجلى أهمية المعلومة وتزداد يوما بعد يوم كمورد استراتيجي هام لأي منظمة وأيضا كعنصر للمنافسة.

حيث تتسابق المؤسسات لابتكار آليات جديدة تمكنها من البقاء والاستمرار ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية . وهذا لا يأتي إلا بوضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي بغرض رصد وجلب المعلومة لكل التطورات التي تحصل في المحيط. " إن أي منظمة بدون آلية فعالة لإدارة المعلومات أو بدون نظام لليقظة ...فهي كالباخرة بدون رادار ولاربان"[1]

1 .مفهوم اليقظة واليقظة الإستراتيجية

1.1. مفهوم اليقظة

1.1.1 مفهوم اليقظة لغة

اليقظة لغة تعني الانتباه واخذ الحيطة نقول شخصا يقظ أو تيقظ تيقظا لشيء ما أي انه انتبه لشيء ما. كما يقال اليقظ والمتيقظ وهو الشخص الذي يكون حذر و فطن ومنتبه للأمر ويأخذ الحيطة منه أي في حالة يقظة.[2]

2.1.1. مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال

لقد حظيت اليقظة في مجال إدارة الأعمال، بعدة تعاريف نذكر منها :

تعريفRIBAULT على" أنها المراقبة والمتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية "[3]

---

[1] Phillip Clerc, "les enjeux de l'intelligence économique et la veille stratégique" , séminaire sur l'intelligence économique, vecteur d'accès aux marchés potentiels, centre du commerce international, Tunis, 2012, p5. : www.fichierbox.com/documentation/…intelligence%20economique.

[2] ابراهيم مصطفى واخرون ، المعجم الوسيط، تحقيق مجمع اللغة العربية ، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1965، ص 1067.

[3] Laurent Harmel, maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique, ed Afnor, 2éme ed, France 2007, p2.

أما JAKOBIAK فعرف اليقظة على أنها "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخا قرارات إستراتيجية".[1]

أما GYERY et DELBES فيتفقان على أن اليقظة"نظام بحث واستغلال مشترك للمعلومات الخارجية للمنظمة، ولك بغية التأثير الجيد على مستقبلها خلال المدى المتوسط والبعيد[2]"

كما تعرف على أنهالك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله "[3].

وعليه مماسبق يمكن تعريف اليقظة بأنهالك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل فإنها هي التي تكون المبادرة أو تدفع للتغيير.

2.1. اليقظة الإستراتيجية

يعرفHumbet Lasca اليقظة الإستراتيجية على أنها "لك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله تتولى مجموعة أفراد عملية جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من اجل خلق فرص أعمال وتخفيض من مخاطر عدم اليقين" [4]

"وتشير اليقظة إلىلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء المصممين والمسيرين[5]"

---

[1] Natalie Costa, Veille et benchmarking, ed ellipese, paris, France, 2008, p49.
[2] Ibid.,p49.
[3] نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، جامعة الجزائر، 2003، ص66.
[4] Mohamed Jaouad El qassmi , le management par processus et veille stratégique, article publié sur le site, http://isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm2024 elqasmi.pdf.
[5] رتيبة حديد، ونوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص2.

اليقظة الإستراتيجية هي نظام يساعد على اخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العملي والتقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لاجتناب التهديدات والتقاط الفرص التطويرية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية وبالتالي على القرارات الإستراتيجية.[1]

وعرفها مصطفى بوربي على أنها "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من اجل اكتشاف وجمع أفضل للإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخا القرارات الإستراتيجية[2].

من التعاريف السابقة نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي آلية أو مسار معلوماتي، يبدأ من البحث عن المعلومة والعمل على جمعها وتحليلها والقيام بنشرها من اجل استخدامها من اجل اتخا القرارات في المنظمة.

وما تجدرالإشارة إليه، أن اليقظة تختلف عن التجسس فبالنسبة لليقظة فمصدر معلوماتها شرعية ورسمية أما التجسس فهو غير رسمي.

وعليه فالمسح المفاهيمي الذي قمنا به يقودنا إلى استنباط أهم المميزات والخصائص المرتبطة باليقظة الإستراتيجية وهي:[3]

- **الإستراتيجية:** تستعمل من أجل أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لاتتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القراراتات الطابع المستقبلي، وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة، أي القرارات الأقل تكرارا أو المتعلقة بالمشاكل صعبة التنظيم لذلك تستخدم المعلومات التي لها بعدا إستراتيجيا.

[1]بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، جامعة الشلف، الجزائر، 2010. على الموقع :
http://labocolloque5.voil.net/126boumadanayossef/pdf.

[2] كرواش يمينة، La veille stratégique dans les PME-PMI ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر، جوان 2003 انظر:
http//d.scrib.com/docs/2mzyriz16wrkxm9oaz8n.pdf.

[3] Humbet Lasca, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale et de la recherche et de la technologie, 1997, p2-3.

- **التصنت المسبق التوقع :** أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل ، وبالتالي فان هذا يسمح باتخا القرارات التي تظهر النتائج على أشهر أو سنوات. لهذا فان معلومات اليقظة الإستراتيجية هي الإنذار المبكر أو الإشارات الضعيفة، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.

- **البيئة:** ليس محيط المنظمة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

- **الإبداع :** بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارات لمفهوم الإبداع، حيث أنها لاتصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية. وهذا الأمر يستدعي الاعتماد على ترجمة إشارات الإنذار المبكرة التي تم التقاطها، إضافة إلى تجارب الأفراد الذين يقومون بعملية الترجمة والرصيد المعرفي المخزن في اكرة المنظمة.

- **الصفة الإرادية (الطوعية) :** بما أن اليقظة الإستراتيجيةو طابع إبداعي، فإنها لايمكن أن تقتصر على مجرد رصد للبيئة، بل تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة الفطنة والنشاط بهدف التقاط المعلومات الإستباقية. من هذا المنطلق فان كلمة اليقظة قد لاتؤدي الغرض المطلوب، ولكنها تبقى المصطلح الأكثر دلالة. وهنا يمكن تشبيه اليقظة الإستراتيجية برادار السفينة، لأنه يستشعر الأحداث قبل وقوعها.

إن مصطلح اليقظة الإستراتيجية له عدة مرادفات مستعملة في بيئة الأعمال ، فالأدبيات الأمريكية تستعمل مصطلح الذكاء التنافسي والمسح البيئ . فارتأينا تجميع مختلف الصيغ المرادفة لليقظة الإستراتيجية باللغات الثلاث العربية، الفرنسية والانجليزية كما هو موضح في الجدول الأتي:

الجدول 05 : مصطلح اليقظة الإستراتيجية

اللغة العربية	اللغة الفرنسية	اللغة الانجليزية
اليقظة الإستراتيجية	La veille stratégique	Business intelligence
الترصد الاستراتيجي	La vigie stratégique	Strategic vigilance
المسح البيئي	Le scannage environnemental	Environnement scanning
نظام المعلومات الاحترازي	Système d'information de précaution	Vigilant information system
المسح البيئي الإستراتيجي	Le scannage environnemental stratégique	Strategic environnement scanning
نظام الإنذار المبكر	Système d'alerte précoce	Early warning system
المسح التكنولوجي	Le scannage technologique	Technological scanning
الذكاء التنافسي	L'intelligence concurrentielle	Competitive intelligence
الذكاء التجاري	L'intelligence commerciale	Commercial intelligence
اليقظة المعلوماتية	La veille informationnelle	Informatics vigilance
الاستعلام الاستراتيجي	Le renseignement stratégique	Strategic query
المراقبة الإستراتيجية	La surveillance stratégique	Strategic watch

المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على القواميس الاقتصادية

3.1.شروط فعالية اليقظة [1]

- اعتبار اليقظة وظيفة إدارية ،

- اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالوصول لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لان اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي،

---

[1] زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادي، الملتقى الدولي حول المنافسية و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2010 ، ص10.

- ضرورة التحكم في الوقت،

- الحد الأدنى من الهياكل فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات□ات وظائف محددة ،

- ضرورة وجود روح جماعية قوية.

2. أنواع اليقظة الإستراتيجية

يشمل مفهوم اليقظة تعبيرا شاملا يضم عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع اكبر قدر من الفاعلية ومساهمة منها في تحقيق التنافسية. وتنقسم اليقظة الإستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف وهي كالأتي:

1.2. اليقظة التكنولوجية

تعنى اليقظة التكنولوجية بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسيين، الموردين، الزبائن والتي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة ومستقبل المتعاملين معها. وهذا لاتخا□ الإجراءات والاحتياط الوقائية أو حتى العمل على سبق الإبداعات التكنولوجية والاستثمار في هذا المجال في الوقت المناسب. وهذا يتطلب جمع المعلومات والإحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمستعملة، من براءات اختراع وإبداعات وبحوث ودراسات[1]

يعرف JAKOBIAK اليقظة التكنولوجية على أنها " ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، بغرض توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير".[2]

[1] Patryon E, La veille stratégique, ed Economica, Paris, 1998, p 143.
[2] Natalie Costa, Veille et benchmarking, ed ellipese, paris, France, 2008, p61.

وتعرف أيضا على أنها اليقظة التي تكرسها المنظمة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل مايحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة معلومات..الخ.[1]

نظرا للتطور التكنولوجي والتقني فان اليقظة التكنولوجية عادة ما تكون على مدى قصير وتعكس تطور الجهود المبذولة والموجهة نحو استخلاص المؤشرات الكمية والنوعية المتعلقة بالتوجهات الجديدة للإبداع التكنولوجي.[2]

ومن هذا المنطلق، فاليقظة التكنولوجية بالنسبة للمؤسسة هي وسيلة إعلامية تنبه المسئولين فيها وتحذرهم، انطلاقا من استخلاص ابرز العناصر الإستراتيجية، ضمن الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها في حقل محدد سلفا [3]. غالبا ما يتضمن هذا الحقل العديد من المجالات هذه أهمها [4] :

- المنجزات العلمية والتقنية ونتائج البحوث الأساسية والتطبيقية؛
- عمليات التصنيع؛
- نظم المعلومات؛
- المنتجات أو الخدمات.

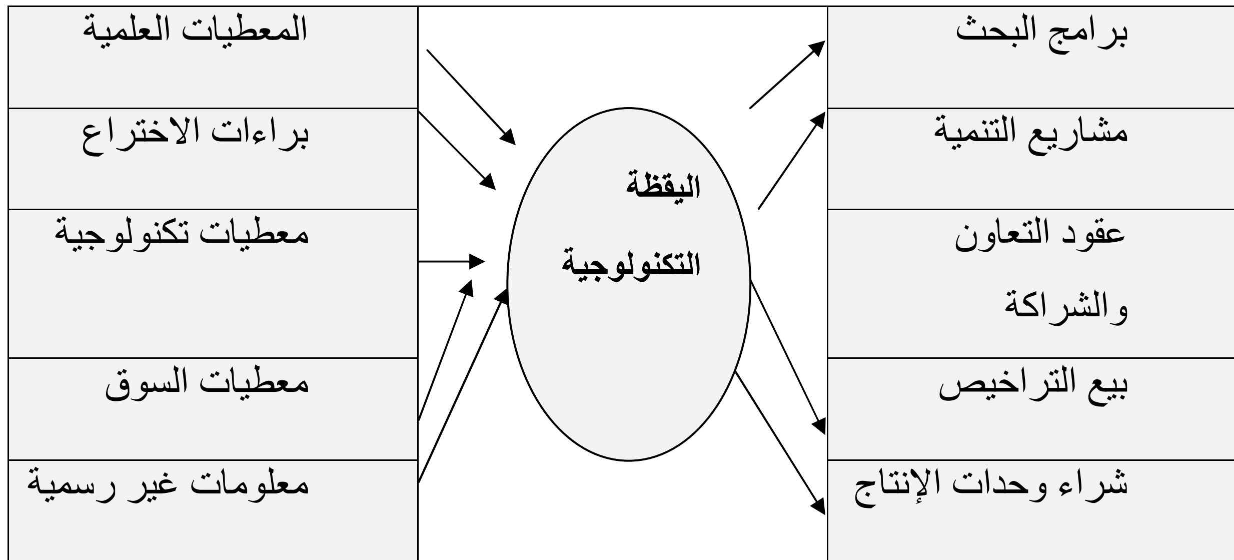
يوضح JAKOBIAK الدورالرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية، يمكن تمثيل حقل اليقظة التكنولوجية ومجالات استعمالاتها في الشكل التالي:

---

[1] داودي الطيب ورحال سولاف،" اليقظة التكنولوجية كاداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2007، انظر:
http://ratoulrecherche.jeeran.com/daoudi+rahal+chine.pdf

[2] Antonio lopes da silva, l'information et l'entreprise, des savoirs à partager et à capitaliser : outils et application à la veille , these de doctorat, université de droit et d'économie, Marseille III, 2002, p41.
[3] Rouach daniel , la veille technologique et l'intelligence économique, PUF, que sais-je, 2010, p9.
[4] Cohen Corine, la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, l'institut d'administration des entreprises université Aix Marseille III, 2000, p34.

الشكل رقم 07 : مجالات واستعمالات اليقظة التكنولوجية



المصدر: Mouna ben selimane, veille et méthodologie de veille, séminaire sur la veille documentaire, centre national de documentation, Rabat, Maroc, 2008, p15.

2.2. اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها المحليين والمحتملين، المباشرين وغير المباشرين. وهي تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة |(نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخا القرار.فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات الضرورية سواء كانت كمية (استراتيجياتهم، نتائجهم المالية، سياستهم التسعيرية...) أو معلومات نوعية(الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطوير، زبائنهم وعقود العمل الجديدة، حملاتهم الاشهارية)[1] ، ولك من اجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، وبالتالي تحديد المؤسسة للطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرفهم.

[1] زروخي فيروزوسكر فاطمة الزهراء، دوراليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المنافسية و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2010، انظر:
http://WWW.labocolloque5voilà.net/24pdf.

يسمح التحليل الاستراتيجي حسب PORTER بمعرفة تحركات المنافسين داخل المجموعة، وبين المجموعات داخل القطاع. ويحدد المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة 05 نقاط هي:

- الكفاءات الحالية للمنافسين.
- إستراتيجية المنافسين.
- الأهداف الجديدة للمنافسين.
- قدرات المنافسين.
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجا إليها المنافسون.

ومع زيادة حدة المنافسة ومزيد من انفتاح الأسواق واندماجها في سوق عالمية موحدة، لا يجب أن تكتفي اليقظة التنافسية بتحليل الوضع التنافسي القائم ، وإنما تعمل على استشراف التغيرات الممكنة والسلوك المتوقع للمنافسين، حيث تعتبر الإشارات الضعيفة أهم المعلومات الإستراتيجية المستهدفة، وتلعب دورا هاما في تحديد الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة[1] .

3.2. اليقظة التجارية

وهي النشاط الذي تدرس من خلاله المؤسسة العلاقة موردين زبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق..الخ فاليقظة التجارية ترتكز بشكل خاص على الموردين والزبائن من اجل تطوير المنتجات والخدمات. المعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية [2].

حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن. فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأ واقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة. وبالتالي فان الرصد التجاري،

---

[1] Bruno bachy et autres, toute la fonction management, ed. Dunod, Paris, 2010, p 208.
[2] Bruno bachy et autres, op.cit , p 209.

بتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على توفير المادة الأولية وعليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية.

من خلال ماسبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما [1]:

- **الزبائن**: إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو استقطاب زبائن جدد مع المحافظة على زبائنها، ولآجل□لك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب. غير انه للوصول للهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها، ولعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكهم.
- **الموردين** : إلى جانب الزبون، فان المورد يحظى باهتمام المؤسسة، طالما انه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فان المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام أجال التسليم، ...) والهدف من وراء□لك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة، وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية ، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته، أجال التسليم...الخ.

4.2. اليقظة البيئية

وتخص ماتبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كالقوانين التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمنظمة بما انه يتعلق الأمر بجانب واسع

[1] Bruno bachy et autres, op.cit, p 210.

من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمنظمة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية[1].

وعند التمعن في مكونات اليقظة البيئية نجدها تضم عدة مكونات جزئية، وذلك نظرا للمتغيرات الذي يشمل عليها محيط المنظمة فمثلما تؤثر على المؤسسة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، نجد أن هناك متغيرات اجتماعية وقانونية وتشريعية وسياسية...الخ التي من شانها هي الأخرى التأثير على نشاط ومستقبل المنظمة، ومن بينها نذكر:

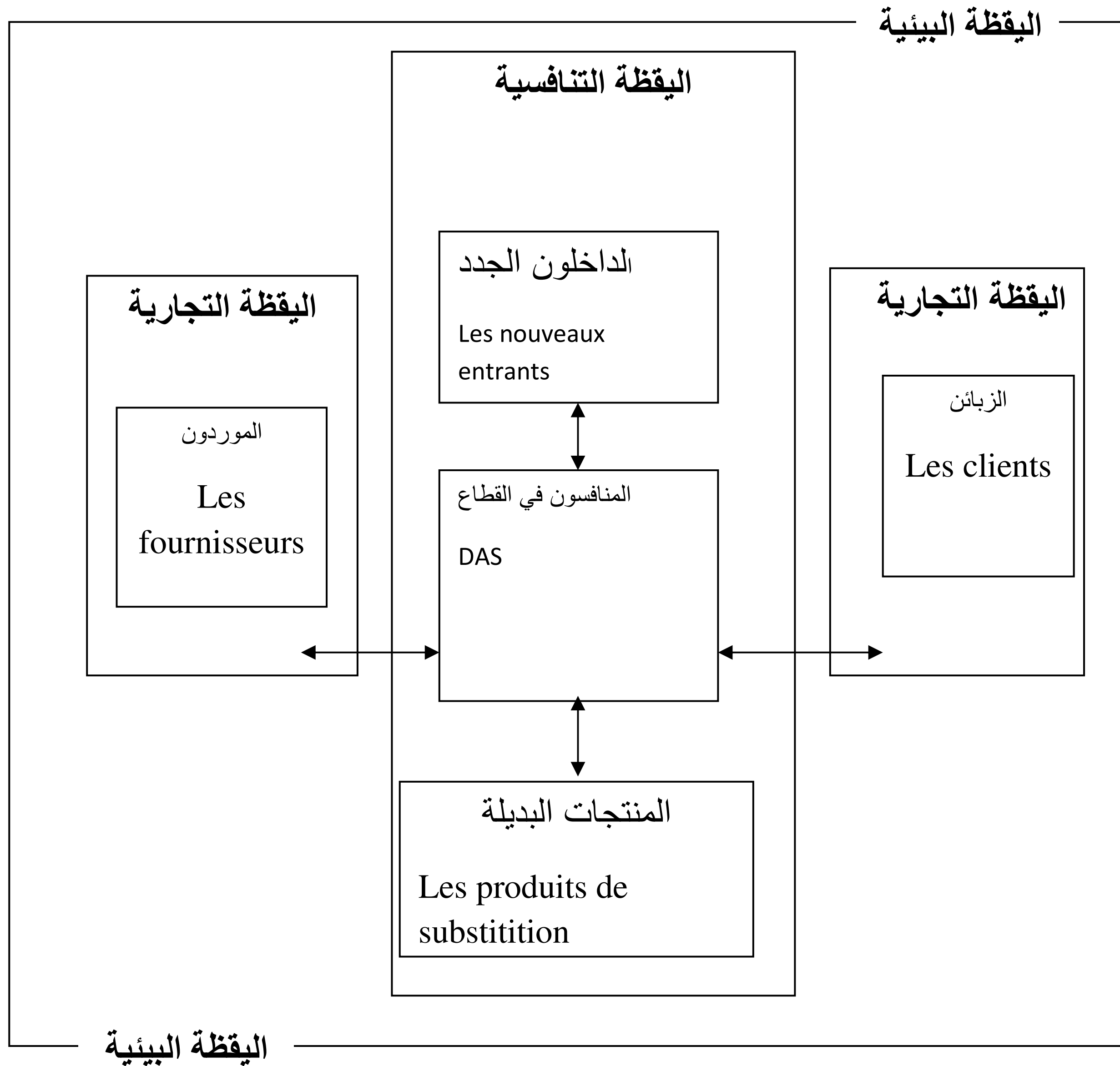
-**اليقظة الاجتماعية**: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال التمسك بالتقاليد وكل مايستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز التناسق التنظيمي[2] وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للإفراد وتتمثل هذه المتغيرات في [3] تطور النمو الديمغرافي، عادات الاستهلاك، تغير الموضة في اللباس، التجمعات السكانية...الخ.

-**اليقظة القانونية:** تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية ،الأمر الذي يسمح للمنظمة بتكوين ردة فعل، مما يجعلها تنتهز الفرص التي تمنحها هاته القوانين كتخفيض معدل الضرائب والرسوم أو إعفاء بعض القطاعات منها، أو في المقابل تفادي الأخطار و التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين والتشريعات .

إن كل نوع من أنواع اليقظة تهتم بعناصر محدد من بيئة عمل المنظمة وعليه فقد قدم كل من MARTINET et RIBAULT في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافي الخمس ل PORTER ومختلف أنواع اليقظة مثل مايبينه الشكل الأتي :

[1] رتيبة حديد ونوفل حديد، مرجع سابق، 2005، ص04.
[2] Picard D, la veille social : prévoir et gérer la conflictualité industrielle, ed Vuibert, Paris, 1991, p2.
[3] هواري معراج وناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2005، ص166.

الشكل رقم 08 : أصناف اليقظة اليقظة الإستراتيجية مجتمعة مع نمو ج PORTER



Source : Laurent Hermel, maitriser et pratiquer la veille stratégique et l'intelligence économique, ed Afnor, 2eme ed, France, 2007, p8.

من خلال الشكل رقم 08 أعلاه ، نستنتج أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تهتم اليقظة التجارية بالزبائن والأسواق و الموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة نتيجة التطورالتكنولوجي فيما تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

3.علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

لمعرفة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، يجب أولا توضيح المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي

يعرف هذا الأخير HENRI MARTRE بأنه مجموع النشاطات المنسقة للبحث، التحليل والتوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار قانوني وضمان أحسن شروط النوعية المتعلقة بالآجال والتكاليف[1].

من خلال ماسبق، نلاحظ أن مفهومي اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الأخر أن هناك اختلافات بين المفهومين وهناك البعض من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي.

ولهذا نجد على الساحة، مدخلين في تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي :[2]

- **المدخل الأول:** هذا المدخل أو الاتجاه يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...الخ) وهي عملية منظمة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات. أما الذكاء الاقتصادي فهو اشمل إ يتضمن إضافة إلى النتائج المحصلة في العملية السابقة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخا القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

---

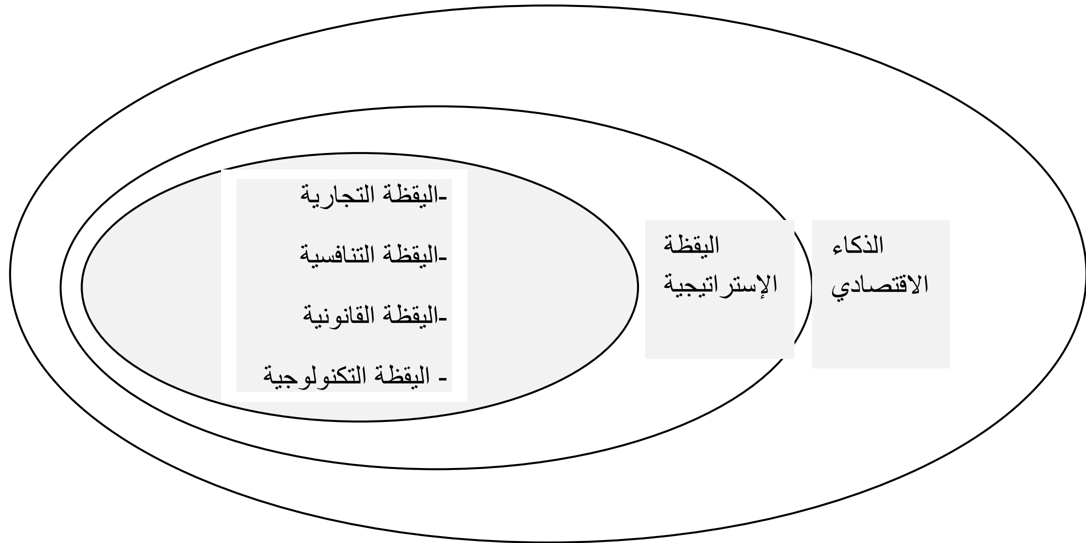
[1] Francois Jakobiak, l’inteligence économique : la comprendre, l’implanter, l’utiliser, ed Organisation, 2eme tirage, Paris, 2006, p5.

[2] جمال الدين سحنون وبلهادية عبد الله، نحو تبني استراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص4.

- **المدخل الثاني:** وهو اتجاه عكس الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين ، حيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

ومن خلال ماسبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الاشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي. والشكل الموالي يوضح□لك.

الشكل رقم 09 : علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



Source : La veille stratégique, du concept à la pratique, note de synthèse de l'institut atlantique d'aménagement du territoire IAAT, Juin 2005, p6

http://www.iaat.org/telchargement/veille stratégique/note/synthese.pdf

المبحث 2: النماذج العالمية لليقظة الإستراتيجية

رغم اختلاف المهتمين بموضوع اليقظة في تحديد دقيق لهذا المصطلح إلا أن اغلبهم يؤكد أن اليقظة يجب أن تمر بمجموعة مراحل، بتنوعها وبتباينها اختلفت أيضا نماذج اليقظة.

1.نموذج Gérard Verna

ويسمى نموذج الزمنيين لأنه ينظر لليقظة على أنها عملية تتم عبر زمنيين، تم وضع هذا النموذج من طرف Verna Gérard ،يتكون كل زمن من ثلاث عمليات فرعية، يتعلق الزمن الأول برقابة وحراسة مصادر المعلومات بينما يخصص الزمن الثاني لاستغلال المعلومات.

1.1. زمن الحراسة

يرتبط هذا الزمن بحراسة محيط المؤسسة ومراقبة أحدثه، ومتابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يتكون زمن هذه المرحلة من ثلاث عمليات أساسية وهي:

1.1.1. عملية البحث عن المعلومات: هذه العملية تجيب عن سؤالين مهمين وهما: أين يمكن أن نجد المعلومات؟ أي تحديد مصدرها، ومعرفة ضمن أي حامل يمكن أن تكون،وفي أي شكل هي عليه؟ وكل هذا يتطلب بدوره القيام بالرقابة الدائمة للمحيط، والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة وتحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

ولأجل ذلك، يرى العديد من المهتمين في هذا الميدان، أنه من الضروري تخصيص مهنة المتعقب أو المتابع أو المتيقظ في المؤسسة، أساس هذه المهنة هو القيام بحراسة المحيط ومن ثم تعقب ومتابعة المصدر المستهدف لجمع المعلومات.

إن مفهوم الشخص المتابع أو المتيقظ في الأدبيات الفرنكوفونية، يقابله مصطلح الحارس) كما ورد في الأدبيات الانجلوسكسونية.[1]

ولكن، حسب *LESCA* يتولى القيام بهذه المهام فئتين من المتابعين، الأولى عملها داخلي تتكفل بالتنقيب عن البيانات في الأرشيف وفي قواعد البيانات، ومن خلال التقاريرالسنوية والبيانات الصحفية وعبرشبكة الأنترانت.

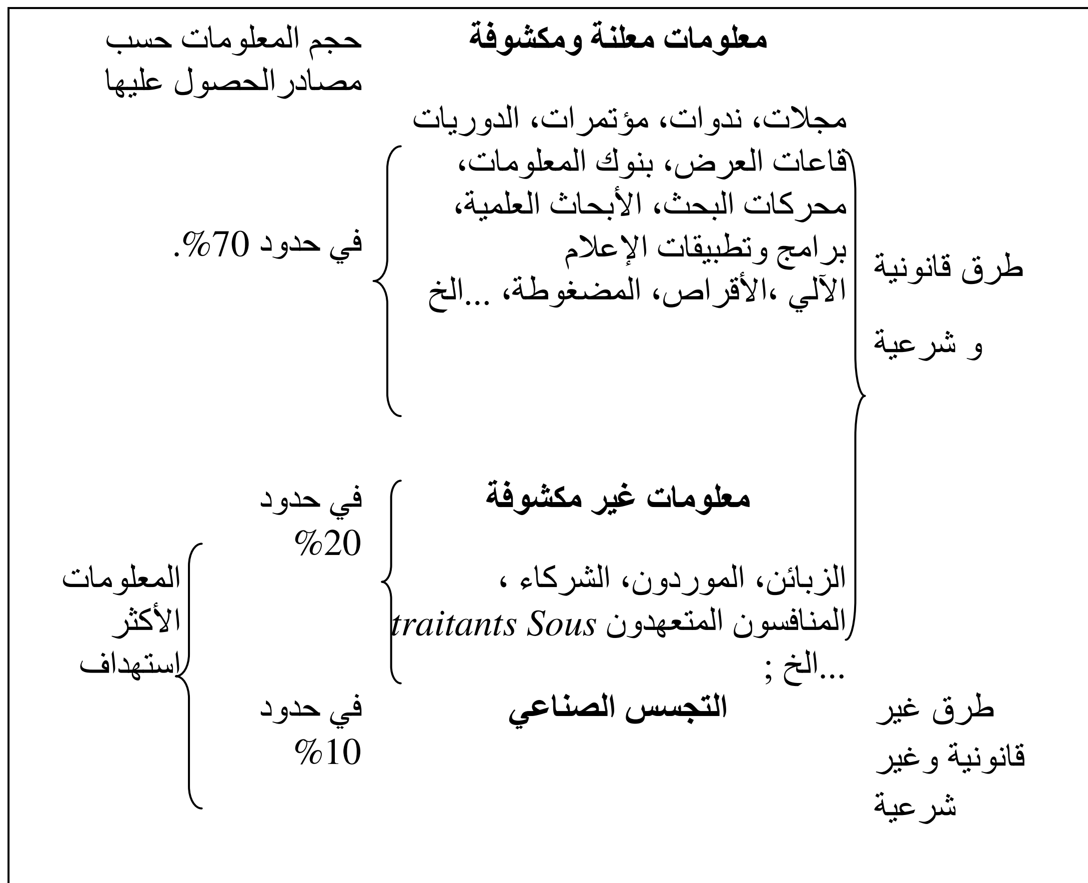
أما الفئة الثانية من المتابعين وهي الأهم، فإن مهمتها الأساسية تكون خارج المؤسسة، تتعلق بإقتفاء وتعقب مصادرالبيانات، وتتواصل بشكل مستمرمع العديد من الفئات كالموردين والمتافسين والزبائن، بغرض الحصول على المعلومة الإستباقية[2]

وان إختلف مصطلح المكلف بالبحث عن المعلومات في أدبيات الموضوع، فقد إختلفت أيضاً مصادر الحصول عليها، وتنوعت طرقها، لذا فنمو�ج *Verna* لخصها في الشكل التالي:

---

[1] Samia menif, problematique de la recherche d'information d'origine « terrain » dans la veille stratégique, proposition d'éléments pour la formation des traqueurs, application aux entreprises tunisiennes, these doctorat, université pière mendes-France de grenoble, p14.
[2] Lasca, H, veille stratégique, la méthode L.E.SCAning, op.cit, 2003, p94.

الشكل رقم 10: مختلف مصادر وطرق الحصول على المعلومات



Source: Gérard Verna, la veille technologique, une "Ardente Nessité" Université Laval, Québec, 2009, http://www.fsaulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille html.

من خلال الشكل نلاحظ انه ما يقارب 70% من المعلومات تكون متاحة ومكشوفة المصادر، كبنوك المعلومات والمجلات والتقارير الرسمية...الخ، وتسمى المعلومات البيضاء ويمكن الحصول عليها بالطرق المشروعة. ويرى Verna أن أكثر من 80% من المعلومات الأكثر إستهدافا يمكنها الحصول عليها بالطرق الشرعية، إلا أن جزء منها هي معلومات غير مكشوفة يمكن الحصول عليها بشكل غير مباشر، تسمى بالمعلومات الرمادية.

لقد دلت بعض الدراسات، أن ثلاث أرباع المعلومات الأكثر إستهدافا، هى عبارة عن معلومات غير متاحة. وأن المؤسسة التى تهتم بتموقعها في المحيط مستقبلا، تكون على يقظة دائمة وأكثر حرصا فى إستهداف المعلومات التى ترتبط بمستقبلها، وبالفرص المتاحة

لها، وتلعب دورا هاما فى تحقيق السبق فى □لك ونظرا لصعوبة الحصول على بعض المعلومات غير المكشوفة لخضوعها للحماية وللسرية، يلجأ البعض للطرق غير الشرعية كالتجسس والسرقة.

وتسمى مثل بالمعلومات السرية أو بالمعلومات السوداء وتعتبر أحد أهم الأصول غير الملموسة، التى يستوجب بقائها على هامش من السرية والحماية[1].

2.1.1.عملية جمع المعلومات

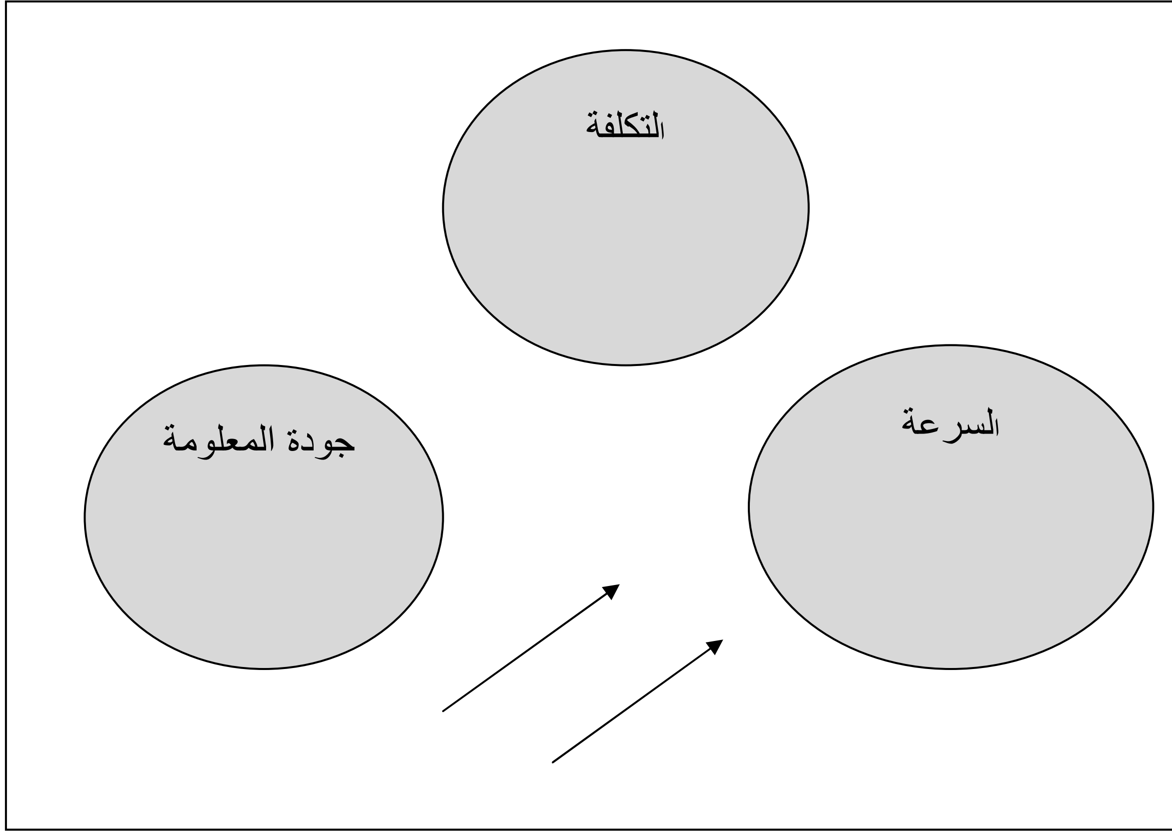
ضمن هذه العملية ينصب العمل على جمع المعلومات اللازمة والضرورية من المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لكي يتم نشرها في المؤسسة، إما في شكلها الخام على مستعمليها، أو تخزينها في قاعدة البيانات للمؤسسة.

خلال هذه العملية يجب الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية الحصول على المعلومات، وما هي الوسائل الضرورية للقيام بهذه العملية. وبحسب قانون نولان فإن عملية جمع المعلومات تخضع لمنطق رامي السهام الذي لا يملك إلا سهمين ويريد إصابة ثلاثة أهداف، مثل ماهو موضح في الشكل، بحيث تتم هذه العملية على أساس المفاضلة بين إثنين فقط من بين ثلاثة معايير وهي:

- سرعة الحصول على المعلومات؛
- تكلفة الحصول علي المعلومات؛
- جودة المعلومات المستهدفة.

[1] Olivier de maison-rouge, le patrimoine informationnel, tentative de définition juridique, revue internationale d’intelligence économique, série publication numérique, revue-r2ie.com, 2010,p1.

الشكل11: قانون نولان لجمع المعلومات



Source :Rémy Gauthier, La veille en entreprise, GLS Résaux, Québec, 2007, P04.

وفقا لقانون نولان، يمكننا الحصول على معلومة جيدة في أسرع وقت، ولكن بتكلفة أعلى، أما إذا أخذنا التكلفة بعين الإعتبار، فيمكن الحصول على المعلومة بسرعة وبتكلفة منخفضة، ولكن المعلومة التي نحصل عليها قد لا تكون صحيحة ومقبولة، وقد تكون تكلفة التأكد من صحتها أكبر من تكلفة الحصول عليها.

أما وبغرض الوصول إلى المعلومة الجيدة وعلى أساس التكلفة المنخفضة، فإنه سيتطلب التضحية بالوقت، فقد لا يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب.

من المستحيل معرفة أفضل تركيبة من هذه التركيبات ، كل شيئ متوقف على لحظة الرمي، فهذا القانون ينطبق فقط على الشخص الذي له القدرة على إصابة الهدفين المتبقيين[1].

يرى البعض أنه يمكن الحصول على المعلومة الجيدة، في أسرع وقت، وأيضا بتكلفة منخفضة بالتنقيب عن البيانات واستخلاص الإشارات الضعيفة والمعلومات الهامة، من خلال إستخدام بعض أدوات جمع البيانات[2].

3.1.1.عملية بث المعلومات

المقصود بعملية البث حسب النمو ج، العمل على إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستعمليها في الوقت المناسب، أو أنه يجب تخزينها وحفظها ضمن قواعد بيانات المؤسسة، لكي يتم إسترجاعها لاحقا وقت الحاجة إليها، على أن تتاح إمكانية الوصول إليها من طرف مستخدميها، فالمعلومة التي تم جمعها لا تجدي نفعا ما لم تنشر في الوقت المناسب، أو جعلها متاحة في الزمان والمكان المناسبين لاستغلالها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة.

وعليه يقول Marti et Martinet "المعلومات التي يتم جمعها قد لا تعني شيئا في حد اتها، وقد تفقد أهميتها ا لم تستخدم في الوقت المناسب ومن طرف الشخص المناسب فكلما تم نشرها في الوقت المناسب للإستخدا م كلما زادت قيمتها أكثر[3].

تلعب نشر المعلومات دور هاماً في فعالية اليقظة، وتعتبرخطوة حاسمة فيها، من خلال تثمين الخطوات السابقة، وتفعيل الخطوات اللاحقة، وقد ساهمت تكنولوجيا

---

[1] Rémy Gauthier, La veille en entreprise, GLS Résaux, Québec, 2007, P04.

[2] Christophe Lecante, Teknowmetrix, une société innovante en veille stratégique, les matinales cycles 2 accompagnez l'innovation, l'agence de développement du val de marne, France,2005,p10.

[3] Martinet et Marti, l'inteligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, ed Organisation, Paris, 1995, p80.

المعلومات كثرا في نشر وتخزين واستخلاص المعلومات المناسبة. فهي داعمة لتبادل ونقل البيانات من جهة وتوليد المعلومات الهامة من خلال التنقيب في قواعد البيانات من جهة أخرى.

2.1. الزمن العقلاني لاستغلال المعلومة

يتعلق الزمن الثاني بالاستعمال العقلاني للمعلومة، فهذه الاخيرة في حد□اتها ليست لها معنى ولا قيمة حتى يتم معالجتها وتحليلها لأن□لك سيعطي للمعلومة قيمة وأهمية أكثر في اتخا□ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية أيضا [1] بحيث يتكون الزمن الثاني هو الآخر من ثلاث عمليات أساسية وهي:

1.2.1 معالجة المعلومة

خلال هذه العملية يتم التعامل مع كل البيانات المحصل عليها في شكلها الخام، بغرض إنتقاء المناسب منها فقط، والتي يمكن الاعتماد عليها لإستصدار أي قرار فقد تعتبر معلومة ما بأنها□ات أهمية بالنسبة لشخص ما وقد لا تكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ولا تعطي الدلالة الكافية والمؤشر الكامل بالنسبة له. لذا يجب أن توضع في سياقها لكي يكون لها معنى وفائدة، وتضفي قيمة إضافية لعملية اتخا□ القرار [2].

وعليه، فالأخذ بالمعلومة وهي مجردة قد لا يجدي نفعا، فيما لو تم تجميعها بغيرها من المعلومات، ووضعها في سياقها المناسب فالمعلومة المفيدة ليست جمع ولا زيادة في

[1] Tyson KW, the complete guide to competitive inteligence, chigago kirk tyson internationnal, cité par henrique da silva,1998, p79.
[2] Olivier mevel et Phillip abgrall, management de l'information dans l'organisation, une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles, reveue internationnale économique, vol 1, n1, 2009, p4.

حجم المعلومات ولكن العكس تماما، تخفيض في الكم الهائل من المعلومات بتجميع صائب يساعد على الفهم والاعتماد"[1]

2.2.1. تحليل المعلومات

ان المقصود بهذه العملية هوالتأكد من صحة المعلومة الواردة قبل استعمالها، ففي هذه العملية تتم تصفية البيانات التي تم جمعها سابقا للتأكد من صحتها قبل استعمالها، وخلوها من الأخطاء والتشويش والتعتيم. وبالتالي، إما أن يتم رفضها لعدم سلامتها، أو أنه يتم قبولها، وبالتالي تثبيتها. وعلى هذا الأساس، ووفقا لهذا النمو ج فإنه يتم التأكد وجوبا من[2]:

- محتوى هذه المعلومات؛
- أهميتها المحتملة بالنسبة للمؤسسة؛
- صحة مصدرها؛
- درجة موثوقيتها.

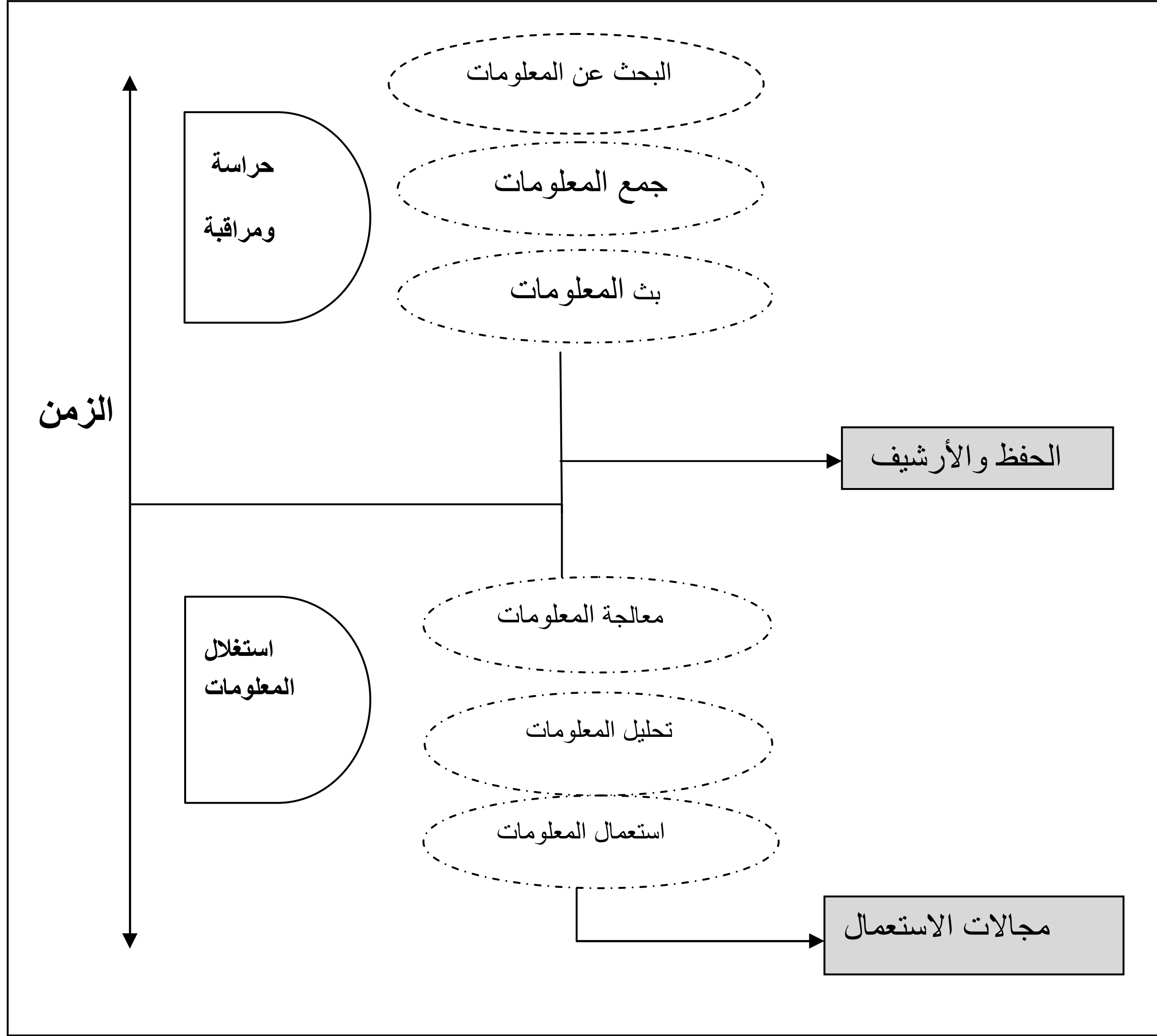
3.2.1. استعمال المعلومات

يجب أن يتم خلال هذه العملية التوظيف العلمي والعملي للمعلومات التي تم تثبيتها والتأكد من سلامتها من طرف المكلفين باليقظة، حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر عقلانية. والغاية الرئيسية من وراء لك هو تحسين السلوك الإستراتيجي للمؤسسة أثناء تعاملها مع أحداث المحيط هذه أهم مراحل عملية اليقظة كما يراها (Verna Gérard) والتي عثرعنها في الشكل التالي:

---

[1] Lesca h et KRIAA Medhaffer, Annette Casagrande, veille stratégique, un facteur d'échec paradoxal largement avéré, la surinformation causée par internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions, 2eme conférence internationale, SIIE, Hammamet, Tunisie, 2009, p16.
[2] Gerard Verna , op.cit, p85.

الشكل 12: مراحل عملية اليقظة وفق Verna Gérard



Source : Villain J, l'entreprise aux aguets, Masson, paris. 1989.Gerard verna, http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.htm

إذا كان هذا النموذج يقسم اليقظة على أساس عامل الزمن، إلى فترتين زمنيتين يتكون كل زمن من ثلاث عمليات، فإن اليقظة عند BALMISSE إنما تتكون فقط من أربع مراحل يمكن تجميعها ضمن عمليتين أساسيتين: عملية حراسة ومراقبة المحيط، وعملية إستغلال

المعلومات، وتقابل الفترتين الزمنيتين في نموذج Verna هذه المراحل الأربع هي[1] :جمع ، تحليل، استخلاص و نشر.

2. نموذج Legendre et Labonté

يقدم هذا النموذج عملية اليقظة على أنها طريقة تتكون من عشر مراحل مميزة، تشكل هذه المراحل حلقات مترابطة ومستمرة في شكل دورة ،أنظر الشكل الموالي وهي:

- **تقييم الوضع:** ضمن هذه المرحلة تقوم اليقظة بتقييم ودراسة الوضعية التي عليها المؤسسة في محيطها، وهي مرحلة أقرب ما يكون لمرحلة حراسة ومراقبة المحيط من أجل تحديد المعلومات التي يجب الحصول عليها والمصادر التي يجب الإعتماد عليها.

-**التخطيط :** في هذه المرحلة يتم وضع خطة عمل للقيام بجميع أنشطة اليقظة.

- **الفرز:** بعد القيام بجمع المعلومات في مرحلة سابقة، تأتي مرحلة إنتقاء واختيار المعلومات الهامة، التي يمكن الإعتماد عليها والموثوق من صحتها، ثم القيام بفرزها قبل بثها وتوزيعها في المؤسسة.

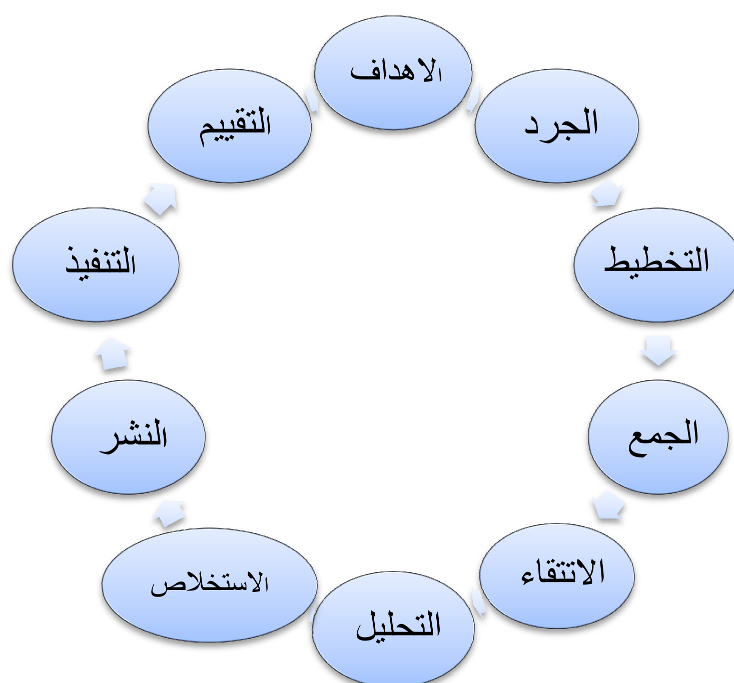
- **الاستنتاج:** هذه المرحلة تتعلق بإستخلاص نتائج التحليل والإستنتاجات المتوصل لها من خلال عمليات التجميع أو إيجاد المعنى الذي قد تخفيه المعلومات.وهذه المراحل مبينة في الشكل التالي:

[1] Balmisse Gilles, la veille 2.0 et ses outils, paris, lavoisier, 2008, p87, cité par Toupain Lemaire, outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille. Le cas du centre internationnal d'études pédagogiques, 2009, p14.

الشكل 13: المراحل العشر لليقظة وفق نمو ج Legendre et Labonté.

Objectifs	الأهداف
Inventaire	الجرد
Planification	التخطيط
Collecte	الجمع
Tri-classement	الانتقاء
Analyse	التحليل
Synthèse	الاستخلاص
Diffusion	النشر
Action	التنفيذ
Évaluation	التقييم

Source: Daniel Labonte e tRichard Legendre, Veille stratégique, Colloque Les affaires électroniques. Centre Jacques-Cartier, HEC Montréal, Service d'information industrielle du Québec, 2004, P04.



المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على ماسبق كره.

هناك من الباحثين ممن حدد لليقظة عشر 10مراحل أيضا، غير أنها تختلف عن تلك المراحل التي وردت في النمو ج السابق.

لهذا، فقد جاءت اليقظة عند آخرين على أنها عملية ينظر لها من خلال المراحل التالية [1] :

1. تحديد الاحتياجات في شكل مشكلة تحتاج إلى حل
2. تحديد النتائج المتوقعة من حل المشكلة؛
3. تحديد المعلومات؛
4. تحديد المصادر ات الصلة،
5. التحقق من صحتها؛
6. جمع المعلومات؛
7. التحقق من صحة المعلومات؛
8. إستخراج بعض المؤشرات؛
9. تفسير المؤشرات؛
10. إتخا القرار لحل المشكلة.

أما وفق Thomas Armelle فإن لليقظة سبع مراحل، وأن أغلبها من الصعب التحكم فيها فهي تحتاج الى مختصين وخبراء، وهذه المراحل هي[2]:

1. الاستهداف؛

[1] Geralad duffing , Anos david Odile Thiery, contribution de la gestion du risqué à la démarche d'intelligence economique, 5 éme journée d'éxtraction et de gestion des connaissances, Workshop, fouille de donnée complexe, EGC, Paris, France, 2005, p1.
[2] Armelle Thomas , op.cit.p 105.

2. تحديد مصادر؛

3. الرقابة الآلية للمصادر؛

4. الجمع الإلكتروني؛

5. الفهرسة، التصنيف ، معالجة المعلومات؛

6. تحليل وعرض النتائج؛

7. نشر انتقائي.

بحسب البعض فقد بالغ الباحثين في تجزئة اليقظة إلى مراحل وخطوات كثيرة ولكن، من أجل إضفاء نوع من البساطة عليها، ولكي يسهل فهمها بشكل أفضل، فإنه من المستحسن تجزئتها إلى أربع مراحل رئيسة تشكل النمو□ج العام لليقظة وهي:

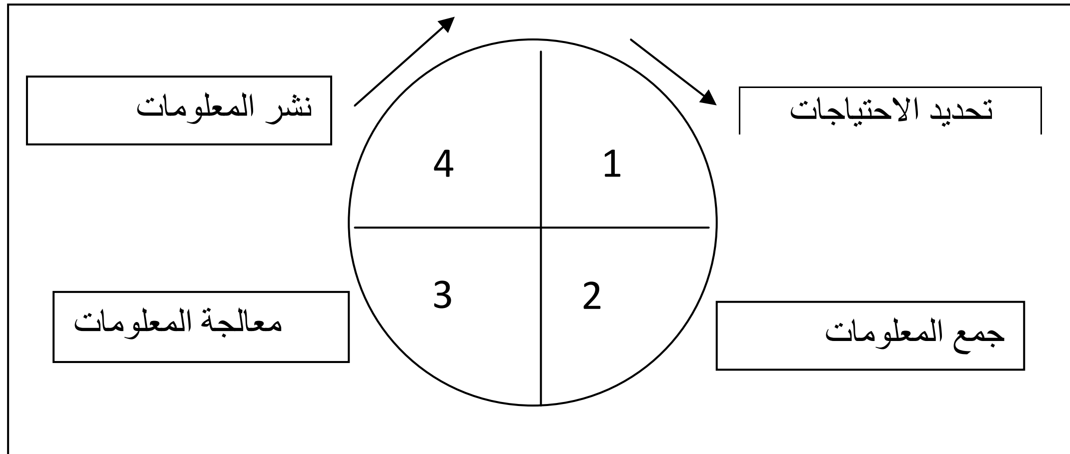
- فهم المحيط،
- إختيار مصدر المعلومة،
- جمع وتحليل المعلومة،
- بث المعلومة .

على الرغم من أن المرحلة الأخيرة ماهي إلا مجرد ممر وليست خطوة، من منطلق أن اليقظة في حد□اتها إنما تتم في شكل دورة إستعلامية مترابطة الحلقات، مستمرة ومتكررة. مثل ما هي عند Potron Christophe[1] كونها عملية إستخباراتية بالمفهوم العسكري، ترتكز على أربع مراحل متكاملة فيما بينها تشكل حلقات اليقظة، مثلما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] Christophe Potron Le cycle de la veille. Les Matinales, cycle 3 "L'intelligence économique", l'agence de développement du val de marne, France, 2005, p7.

الشكل14: دورة اليقظة



Source : Christophe Porton, Le cycle de la veille. Les Matinales, cycle 3 "L'intelligence économique", l'agence de développement du val de marne, France, 2005, p7.

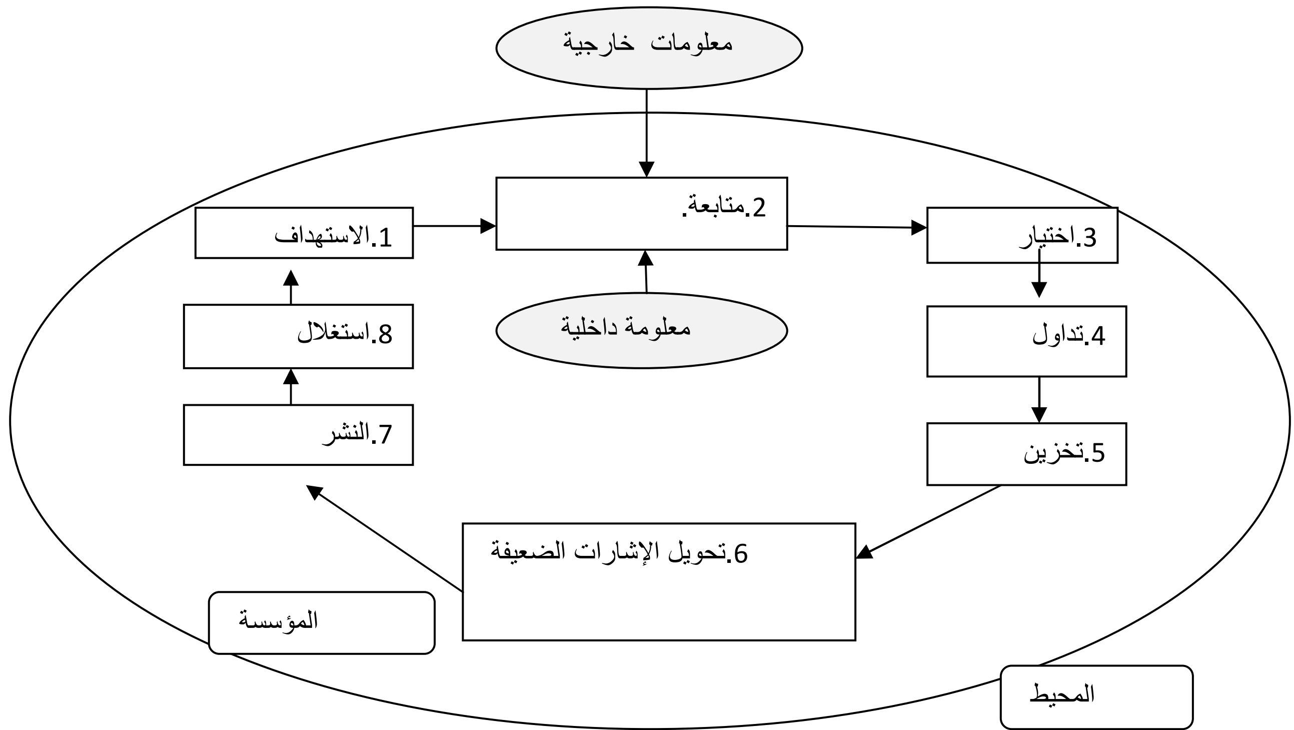
2. نموذج اليقظة الاستباقية الإستراتيجية ل LESCA

(Veille anticipative stratégique intelligence collective)

يعد نموذج **LESCA** عند البعض الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة إلى عدة خطوات (أنظر الشكل الموالي) وهي: الإستهداف، المتابعة، الإختيار، التداول، تخزين، تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات، ثم نشرها في المؤسسة، وأخيرا استغلالها، إن يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة كاملة، دون إهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيما بينها، باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية.[1]

[1] Lesca, H. Veille stratégique. Cite caroline Prat, Sylvie Bonnardel « Influence de la veille strategique sur le processus de conception », 1994, 10éme séminnaire, CONFERE, collège d'Etudes et de Recherches en Design et Conception de Produits Belfort, France,2003, p l6l.

الشكل 15: النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert Lesca



Source: Lesca, H. Veille stratégique. Cite caroline Prat, Sylvie Bonnardel « Influence de la veille strategique sur le processus de conception », 1994, 10éme séminnaire, CONFERE, collège d'Etudes et de Recherches en Design et Conception de Produits Belfort, France,2003, p 161.

تم صياغة هذا النموذج من منطلق أن اليقظة عملية طوعية، إستباقية ، يقوم من خلالها فرد أو مجموعة أفراد، بإستهداف جزء من المحيط، ليكون موضع مراقبة ومتابعة دائمة، في ظله تتقلص مساحة الرصد ويتركز فيه الإنتباه، حيث يتم إلتقاط واستخدام المعلومات الإستباقية بغرض تخفيض درجة غموض الموقف، واستغلال أية فرصة ممكنة أو تجنب أي خطر محتمل وبالتالي الإستعداد المسبق لأي حدث قبل وقوعه، إنطلاقا من فهم وإدراك بوادر وملامح حدوثه.[1]

يتولى القيام بهذه المهمة (وفقا للنموذج) فئتين من المتابعين إحداهما داخلية تقوم بالتنقيب عن البيانات داخل المؤسسة، ضمن الأرشيف وقواعد البيانات ومن مختلف مواقع العمل في

[1] Lesca h et KRIAA Medhaffe salima, veille stratégique, exploration de la fonction d'animation conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique , association tunisienne des sciences de gestion, 2003, p2.

المؤسسة. فهؤلاء الأشخاص حسب Marti et Martinet هم الأكثر كفاءة في ميدان التوثيق. أما الفئة الثانية فهي خارجية تهتم بإقتفاء وتعقب مصادر البيانات ميدانيا، والتقاط المعلومات الخارجية، من خلال نقاط تلاحم المؤسسة مع محيطها الخارجي مثل الموردين والمنافسين والزبائن والمعارض... الخ [1] .

تعتبر هذه الفئة أكثر أهمية نظرا لطبيعة مصادر هذه المعلومات، ففي المقابلة التي أجراها Warren مع 50 من قادة أكبر 13 شركة أمريكية متعددة الجنسيات. تشير نتائج المقابلة إلى أن الشبكات الخارجية والمقابلات المباشرة، والعلاقات الشخصية لهؤلاء القادة، تشكل المصدر الرئيس والهام في الحصول على مثل هذه المعلومات[2].

وفي مرحلة لاحقة، وبعد إلتقاط المعلومات والتأكد من موثوقيتها ومن صحة مصادرها وتقليص من حجمها من خلال إنتقاء أولي للمعلومات التي من المتوقع أنها□ات أهمية بالنسبة لمستعمليها في المؤسسة،

يقوم المكلفين بعملية اليقظة بتداول المعلومات التي تم اختيارها، لكيي تم تخزينها في قواعد بيانات المؤسسة بحيث يسهل الوصول إليها، أو نشرها على مستعمليها. أحيانا ما يكون□لك عن طريق إطلاق إشارات الإنذار المسبق عن وجود أي خطر أو فرصة، من أجل إتخا□ التدابير اللازمة في الزمان والمكان المناسبين [3].

حيث تتحول المعلومات المنتقاة من مجرد كونها إشارة ضعيفة إلى علامة إنذار مبكر تنذر متخذ القرار او مستعمل المعلومة عما يمكن أن يحدث مستقبلا [4].

ولأن اليقظة عندLESCA هي عملية جماعية، تفاعلية، فإن عملية تفسير وتحويل المعلومات وخاصة الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة عند استعمالها، إنما ينم عنها الإنشاء الجماعي للمعنى أو إيجاد المعنى الإضافي أكثر مما تتضمنه المعلومات في حد

---

[1] LESCA H, veille stratégique, la methode, L.E.SCAnning, 2003,p94.
[2] Helene mason, op.cit , p65.
[3] Josee audit, op.cit. p4.
[4] Caroline prat, sylvie bonnardel, influence de la veille stratégique sur le processus de conception, 10ème séminaire CONFERE , France , 2003, p4.

اتها، وتسمي المعرفة الضمنية، والتي تضفي على المعلومات المنتقاة قيمة ومنفعة أكبر أثناء الاستخلاص الجماعي للنتائج وعند صياغة الفروض المستقبلية.

وفي هذا الإطار، صمم LESCA طريقته المسماة Puzzle واعتبرها أداة فعالة في توجيه إهتمامات القادة نحو أهمية الإستغلال الجماعي لمعلومات اليقظة، وتركيز إنتباههم نحو كيفية ايجاد إستخدامات جديدة ومفيدة لها، وتحويلها إلى قوة دافعة.

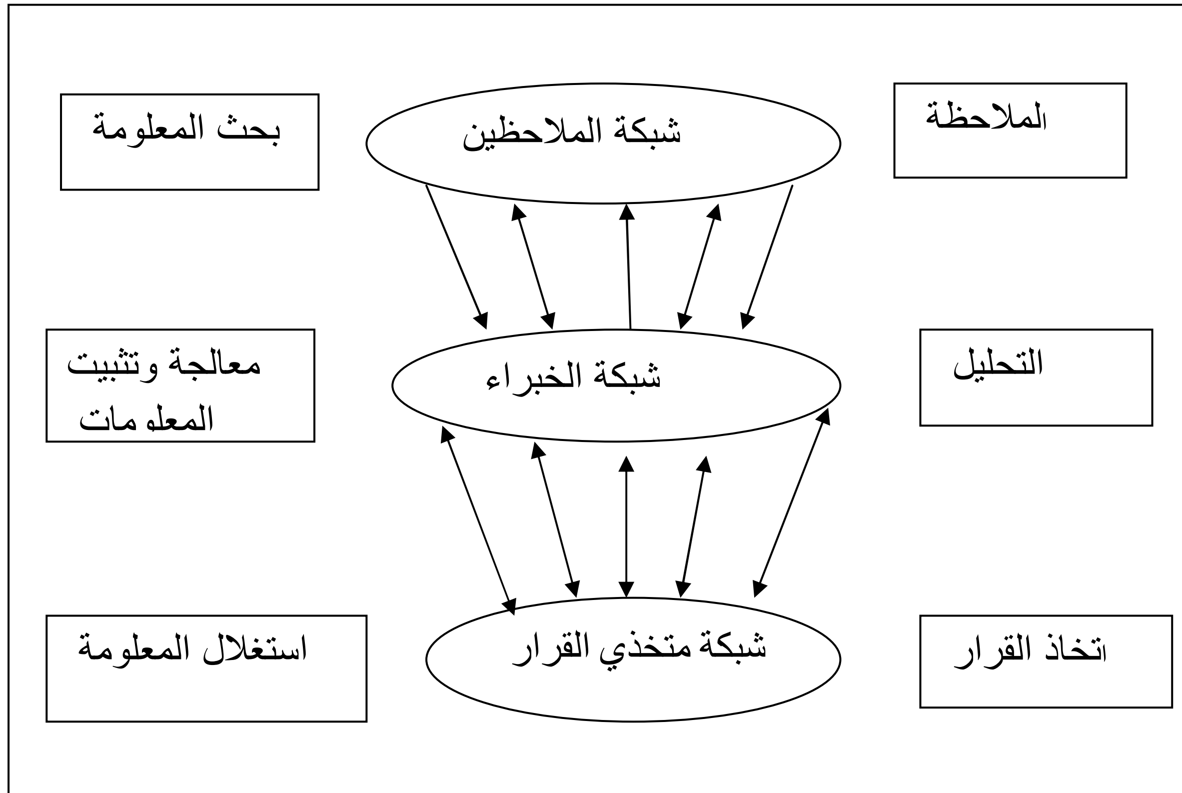
وعلى هذا الأساس فإن توجيه إهتمامات القادة في المؤسسة نحو أهمية معلومات اليقظة بالنسبة لهذا النموذج يعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد اتها[1].

وفي هذه المرحلة يتجسد ما يسميه LESCA الذكاء الجماعي من خلال طريقته المعروفة LESCAnning للعمل الجماعي في خلق المعنى الإضافي وقراءة ماوراء المعلومات المنتقاة، وفي خلق المعرفة الضمنية بتوليفات وتركيبات معينة[2]. لهذا، تعتبر مثل هذه الإضافات عند *REIX* واحدة من أهم أسس العمل الإبتكاري والإبداعي في المؤسسة، حيث يمكن توجيه الإنتباه للتركيز على مجالات عمل جديدة، أو تحديد احتياجات جديدة، أو إكتشاف إمكانيات جديدة، أو حتى رؤية إستراتيجية متجددة[3].

يكون فيها العمل تشاركي باعتبار اليقظة عملية جماعية ، تتم من خلال التفاعل الإجتماعي ضمن سلسلة من الشبكات المترابطة فيما بينها، شبكة من الملاحظين والمراقبين ممن يتابعون تغيرات المحيط ويرصدون أحداثه ويجمعون المعلومات. وشبكة أخرى من الخبراء يتحققون من صحة ومصداقية المعلومات، يقومون بتحليلها وتصنيفها واستخلاص النتائج منها، لكي يتم بثها وتوزيعها على متخذي القرارات في المؤسسة[4]. والشكل التالي يبين لك:

[1] Souad kamoum-chouk, comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? le cas d'une PMI tunisiennes, revue des sciences de gestion, direction et gestion mai-aout, vol 44, N°237/238, 2009, p45.
[2] LESCA H, veille stratégique, la méthode, L.E.SCAnning, 2003,p21.
[3] REIX R, savoir tacite et savoir formalise dans l'entreprise, revue française de gestion , n°105, 1995,pp17-28
[4] Balmisse Gilles, et denis meingan, la veille et ses outils, it-expert, n°56, 2005,p7.

الشكل 16 : شبكات متخصصي وخبراء اليقظة



Source : Cohen Corine, veille stratégique, éd Hermes lavoisier, paris, 2004, p144…

وعليه، كما يقول H .LESCA فقد جاء هذا النموذج ضمن نظرة جديدة لليقظة، باعتبارها عمل جماعي وإبداعي،لا يتطلب موارد مادية أكثر من وجود رأس مال فكري، ولا أحسبه نادر الوجود، كما يقول أيضا Armelle فإن اليقظة هي في أساسها ذكاء إنساني أكثر من كونها أداة متطورة، وإن تعددت مراحلها وتنوعت عملياتها؛ فإن اغلبها يكون خارج السيطرة والتحكم، في الكثير من الأحيان،لا لشيء إلا لأنها تحتاج الى خبراء ومتخصصين، خاصة إذا تعلق الأمر بعمليات، الإستهداف، إختيار مصادر المعلومات، جمع وتحليل المعلومات.

المبحث 3: المعلومة في قلب اليقظة الإستراتيجية

إن دراسة نظم المعلومات يعتبر أمرا ضروريا في عصر ثورة المعلومات حيث أصبحت المعلومة جزء لا يتجزء من الإدارة ومورد أساسي للمساعدة في اتخاذ القرارات وتعتمد عليه المؤسسة في ظل ظروف المنافسة والظروف البيئية سريعة التغيير.

1.المعلومة في المؤسسة

إن قدرة المؤسسة على توفير المعلومات يعتبر عنصرا في غاية الأهمية لمواكبة التغيرات وأمرا أساسيا لما تحتاجه عمليات صنع القرار من معلومات.

1.1.مفهوم المعلومة

لقد تعددت التعاريف واختلفت حول ماهية المعلومات لتعدد استعمالاتها في أكثر من مجال وسيتم ذكر بعض التعاريف الخاصة بمجال إدارة الأعمال.

يعرفها P.DRUCKER. على أنها البيانات الجديدة التي ترتبط ضمنيا بسياق وهدف، أو هي حسب BATESON ذلك التمييز الذي يصنع تمايزا ويعطي للمستفيد فهما وإدراكا[1].

كما تعرف المعلومات على أنها تعبر حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيئ محسوس أو غير محسوس يستخدم في عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف شيئ لمعرفة الفرد أو الجماعة [2].

المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد[3].والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها[4].

---

[1] سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الولى، عمان، الأردن، 2006،ص18.

[2] كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1 ،مصر،1999، ص40.

[3] Gordon b et autres, systèmes d'information pour le management, v1, ed economica, Paris, 1986, p116.

[4] محمد احمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008،ص112.

من خلال التعاريف السابقة يظهر لنا جليا أن البيانات هي المادة الخام للمعلومات، وعليه فان فالمعلومات هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط بين الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض.

2.1. مفهوم البيانات

تأتي البيانات كمادة خام تحتاج إلى معالجة وتحويل لتصبح معلومات[1] وتعرف أيضا على أنها الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق او تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور، أو رموز لاعلاقة بين بعضها البعض، ولاتعطي معنى وهي منفردة. أنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن وتصنف وتسجل، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد[2].

وعرف البيانات بأنها " إشارات أو رموز معنوية أو رياضية أو لغوية متفق عليها رسميا لتمثيل الأفراد، أو الأشياء والحوادث أو المفاهيم وهي خالية من المعنى الظاهري بشكلها المجرد"، فمثلا :فالبيانات بصيغتها الاعتيادية لا تعني أي شيء فهي مجرد رموز تعرف الأشياء المختلفة دون أن تعطيها معنى فالبيانات" جامعة" أحمد، أحمر، سيارة، اللون، يملك، قطر، فيها" لا معنى لها بهذا الشكل لا تنفع في صناعة أي قرار لكن إذا تم ترتيبها ومعالجتها أصبحت معلومة مثل :أحمد طالب في جامعة قطر لون سيارته أحمر "[3]

أما المعالجة فهي" تحويل المدخلات إلى صيغ مفهومة أكثر للإنسان ".فالبيانات والمعلومات ليستا وجهين لعملة واحدة كونهما مفهومين مختلفين لكنهما مرتبطان بصلة وثيقة "المعلومات السلعة الناتجة للبيانات بعد المعالجة ."[4]

أما المعرفة (KNEWLEDGE) فهو مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، فحين تجيب على سؤال ما فأنك لا تعرف فإن هذا يعني بأنك لا تستطيع وصف الحقيقة، بما يخص

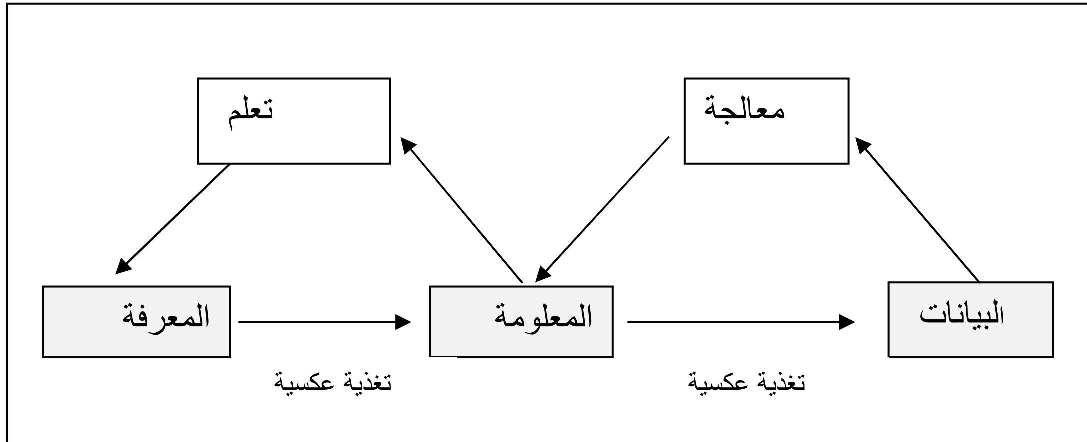
---

[1] محمد عبد الحسين الفرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2005، ص116.
[2] فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص36.
[3] الصباغ عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004 ص17-18.
[4] الصباغ عماد عبد الوهاب، نفس المرجع، ص 17.

ما سئلت عنه، وهو بكل تأكيد لا يعني بأنك لست□كيا، ولكنه يعني أنك جاهل بحقيقة تلك المسألة بالتحديد .وأنك بحاجة إلى معلومات حول تلك المسألة لتمتلك معرفة عنها، وعملية أو طريقة امتلاك المعرفة الخاصة بمسألة معينة هي مصطلح آخر يسمى التعلم [1].

وعليه فالشكل الموالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والتعلم والمعرفة

الشكل رقم17: العلاقة بين المعلومة والبيانات والمعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على ماسبق .

يقول العالم البريطاني John Naisbitt بأن المعلومات هي المورد الاستراتيجي في مجتمع اليوم، لا رأس المال فقط، وإنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية والمنافسة والانجاز الاقتصادي[2] .

2.أنواع المعلومات ومصادرها

فقد أصبح من الواضح لنا أهمية الحصول على المعلومات لكي نعتمد عليها في صناعة السلسلة غير المتناهية من القرارات التي نحتاجها يوميا، كما أ ن هذه المعلومات تتوفر لنا عن طريق معالجة البيانات التي تتولد في البيئة، حيث تقوم بمعالجتها لتوفر لنا أنواع مختلفة فهناك من صنف المعلومات إلى[3]:

---

[1] الصباغ عماد عبد الوهاب، نفس المرجع، ص 17.

[2] رستم هشام محمد فريد، قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، مكتبة الآلات الحديثة، أسيوط، مصر، الطبعة الأولى، 1992، ص2.

[3] Martinet et marti, l'intelligence économique : comment donner la valeur concurrentielle à l'information, ed d'organisation, Paris, 2001,pp 31-35

- **معلومات رسمية:**

وهي المعلومات التي نعتمد عليها في صناعة قراراتنا. لكونها موثقة ومؤكدة نستقيها، من عدة مصادر رسمية مثل :الدستور، القوانين، التشريعات، الأنظمة، التعليمات، التوجيهات. والقرارات الرسمية، الخطط ومقترحات المشاريع والدراسات، وغير□لك من هذه المعلومات التي تصدر من جهات معروفة ولكن المشكلة لا تكون متوفرة لنا على الدوام.

- **معلومات غير رسمية:** وهي المعلومات التي نستند إليها في صناعة قراراتنا عندما لا تتوفر لنا معلومات رسمية وفي بعض الحالات نعتمد عليها حتى عندما تكون المعلومات الرسمية متوفرة، وتشمل المعلومات غير الرسمية :التصورات، الأفكار والتوقعات، والدعايات والإشاعات والغيبة والنصيحة، والتجارب والخبرات، وما إلى□لك، ومن الحقائق المسلم بها أننا جميعا، نعتمد على المعلومات غير الرسمية في صناعة العديد من القرارات، لذلك فعدد كبير من هذه القرارات تكون خاطئة لأنها استندت إلى معلومات خاطئة، لذلك يجب علينا أن نكون حذرين جدا عندما نضع قراراتنا، وأن نحاول بقدر المستطاع الحصول على معلومات رسمية نستند عليها لنضمن صحة ومعقولية القرار الذي نصنعه ، وتتمثل هذه المصادر في [1]

- المنافسون
- الموردون و الزبائن
- البعثات والرحلات العملية
- المعارض، الندوات والمؤتمرات
- المتربصين داخل المنظمة
- المصادر الداخلية للمنظمة.

[1] Martinet et marti, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, ed d'organisation, Paris, 2001,p30.

3. المعلومات المستهدفة من اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤ ها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل وهذا من اجل اتخا القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتفادي الأخطار التي ممكن أن تحدث في المستقبل ، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية.

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية:

1.3. معلومات التحكم

وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها إستعمالها الداخلي. وتكتسي معرفة المعلومات أهمية كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المنظمات.ويتم تسير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم الموارد البشرية أو نظم الإنتاج أو نظم الجودة،غير أنها لا تمثل وزن كبر بالنسبة لليقظة الإستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

2.3.معلومات التأثير

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي ،أي موجهة أفراد و مجموعات خارج المنظمة كالعميل والمورد،وتعتر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية [1].

3.3. علامات الإنذار المبكرة

تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الاعتقاد انه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة فكلما كانت

[1] سعيد كرومي،أحمدعميرستي، اهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2010، ص6.

علامة الإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة الشدة ، ويمكن التعبير عنها بالاشارات الضعيفة و هي المستخدمة من قبل ANSOF[1].

و هذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة[2] . فهي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما ،فهي تنبؤية ،قليلة غير قطعية،جزئية و مبعثرة.و لهذا تسمى بالإشارات الضعيفة و تتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية[3]:

- **معلومات عن التنافس**

و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة ،تحسين المنتوجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة ،تحسين أساليب العمل طرق تسويق المنافسين،القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلوها أثناء تواجدهم في شركات منافسة،مشاريع البحث و التطوير الجديدة القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الالكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

- **المعلومات الشخصية و القدراتية**

و تشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة و تشمل القدرات التسييرية و التفاوضية و التركيبة السيكولوجية و الانتماء الحزبي و العضوية في النوادي و قوى الضغط المرتبطة بها و هي كذلك معارف□ات طبيعة وصفية و هي أكثر عددا، و تفيد لتحديد الفاعل و الإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة ،حجم المديونية،الأرباح،عدد الخبراء،وفرة السيولة المالية،ميزانية البحث و التطوير.

- **المعلومات التجارية**

التي تتعلق باهتمامات الزبائن ،ورضاهم و متطلباتهم و المشاكل التي تعترضهم.

---

[1] بلعزوز بن علي،فاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإسراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010 ، ص10 .

[2] كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية،دراسة ميدانية،ص4. أنظر:
http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications9.pd

[3] كمال رويبح،مرجع سبق ذكره،ص5

- **المعلومات التمويلية**

و هي معلومات حول وجود المواد الخام،سلع،أو مواد نصف مصنعة وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

- **المعلومات التكنولوجية**

و تضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات و الخدمات التكنولوجيا البديلة أوالجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

- **المتغيرات الاجتماعية**

تضم تغيرات في نمط حياة السكان،عدد الوظائف الجديدة،نشاطات المستهلكين و عاداتهم ،نسبة نمو السكان،نسبة المتزوجين...الخ.

- **المتغيرات السياسية**

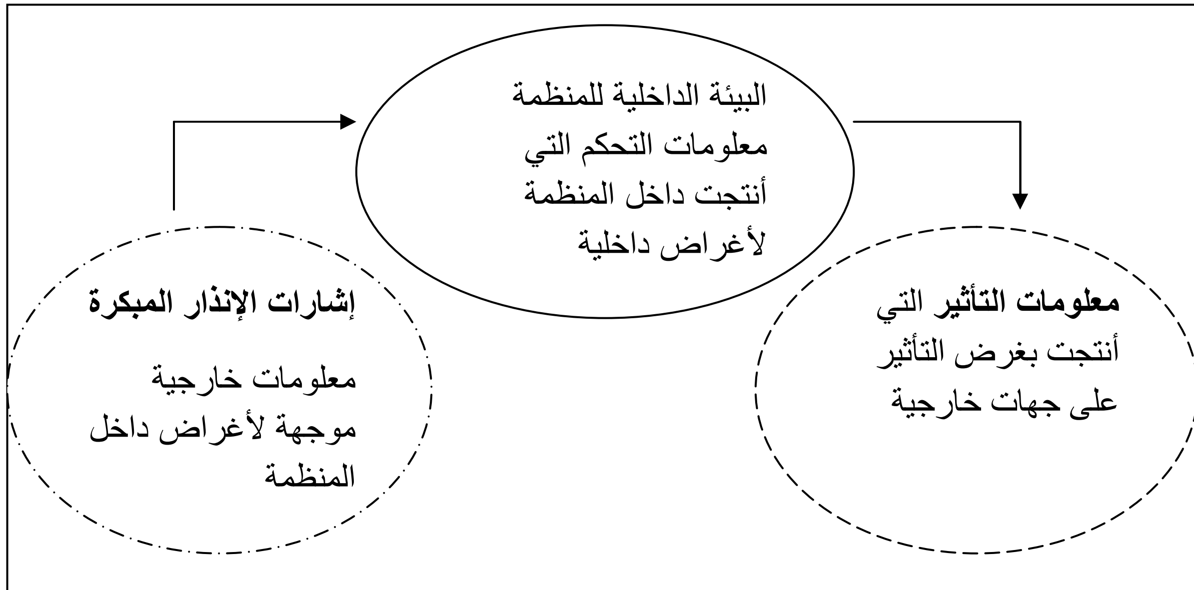
تضم التشريعات و القوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة،قوانين حماية البيئة،نظام الضرائب،المعلومات السياسية المحلية،الإقليمية و الدولية.

- **المتغيرات الاقتصادية**

تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل التالي:

الشكل 18: أنواع المعلومات التي يوجب على المنظمة الاهتمام بها



المصدر: سعيد كرومي،أحمدعميرستي، مرجع سبق ذكره ،ص06

و تتميز إشارات الانذار المبكرة بمجموعة من الخصائص هي كالآتي[1] :

- **خارجية**

هذا النوع من الإشارات مصادرها خارج المؤسسة و هي تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا، و توفر معلومات عن نواياه و دوافعه و حالته الداخلية.

- **نوعية**

معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل و توثيقا مقارنة بالمعلومات العملية، و قد ترسل شفويا على نطاق واسع، و تكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات.

[1] Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, pp:26-27 , In : http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf

- **جزئية**

المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبدا في شكل متماسك ، بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء ،بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد،حيث تكون في مصادر عديدة و متنوعة.

- **غير كاملة**

تكون المعلومة ناقصة و غير كاملة عندما لا تغطي تنوع المعلومات□ات الصلة بالموضوع مجال البحث و محل الدراسة، حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة ،و بالتالي فمعلومات الإنذار المبكرة أي الإشارات الضعيفة ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة للذهاب إلى أبعد نقطة و□لك من خلال إنشاء تفسير و معنى لها.

- **عشوائية**

معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها و إيجادها لا يكون دائما متوقعا ،فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع و غير منتظر مطلقا، بنما لا توجد أين توقع فرق اليقظة وجودها . و المسير يحكمها حسب قوته و عزيمته و قدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة ،و هذا بالعودة إلى القراءات و الملاحظات و التنقلات و الحوارات التي شارك في خلقها و اكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا.

- **غامضة**

حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة ،و تكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة ،و المسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذه الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي.

- **غير مؤكدة**

تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية□ات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر ،المسارات، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء و عدم التأكد،لهذا يجب أن تبعث تساؤلات و فرضيات في أنفس الأشخاص المسئولين ،و التي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد.لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة ،قبل أخذها بالجدية التامة.

- **سبقية**

هذا النوع من معلومات اليقظة الإستراتيجية لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل، لك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح أن المعلومة أصبحت تمثل اليوم مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات و ذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة جديدة. وتختلف أنواع المعلومات في المؤسسة إلا أنه مهما كان نوع المعلومات نجدها تخدم وظيفة اتخاذ القرارات ا لإستراتيجية للمؤسسة و قد تكون مصادر هذه المعلومات داخلية أو خارجية.

و اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة، فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية. من أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على المعلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة و هي معلومات توقعية ضعيفة و غامضة و سبقية تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث و له تأثير على نشاط المؤسسة.

واتضح أيضا من خلال هذا الفصل أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام و شامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط و المجال المستهدف، فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة، سواء المجال التكنولوجي، أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية و تأثير كبير على المؤسسة.

الفصل الرابع:

ميكنيزمات اتخاذ القرار الاستراتيجي

« Tant qu'une décision n'est pas mise en œuvre, elle n'est pas une décision, au mieux elle n'est qu'une bonne intention ». Peter Drucker

مقدمة الفصل

تعتبر عملية صنع القرار من الوظائف الأساسية التي مارسها الإنسان عبر مراحل حياته الاجتماعية رغم اختلاف طرق وأساليب ممارستها حسب الظروف السائدة في كل زمان ومكان. كما تعتبر من العمليات الأساسية في حياة الفرد والجماعة سواء على مستوى التنظيمات الخاصة كالأسرة أو التنظيمات الكبيرة مثل الدولة والمؤسسات.

أن اتخاذ القرار، يعد ركنا أساسيا وجانبا هاما في عمل المسير فالأداء يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، واعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية التسييرية، وما يقوم به المسير من مهام، أي هو اتخاذ قرار.

نتطرق في هذا الفصل عبر المباحث الثلاثة إلى:

المبحث1: آلية إتخاذ القرار، مفهومها ومراحلها

المبحث2: نماذج عملية إتخاذ القرار، وأنواع القرارات

المبحث 3: خصائص القرارات الإستراتيجية.

المبحث 1: آلية نع القرار، مفهومها ومرا لها

المؤسسة ،اليوم، تواجه مواقف وحالات متسارعة تتشابك معها الأسباب بالنتائج، مما قد تدفع عملية إتخاذ القرار نحو مزيد من الغموض والتعقيد، بحيث يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة والإحتواء، ضمن دائرة مغلقة من عدم التأكد بحيث يلعب فيها عامل السرعة في إتخاذ القرار متغير جديد في تحقيق المزايا التنافسية.

1.مفهوم عملية نع القرار

1.1. تعاريف عملية نع القرار

تتضمن عملية صنع القرار في الأساس فكرة إختيار وتفضيل بديل معين من بين البدائل الممكنة والخيارات المتاحة، بغرض تحقيق هدف محدد أو حل مشكلة قائمة. وفي هذا السياق فقد عرفت عملية صنع القرار بأنها:

حسب DRUCKER"هوحكم خصي، واختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة، بعضها صحيح وبعضها الآخر خاطئ، أو هو إختيار بين طريقتين للعمل إحداهما أقرب للصح من الأخرى"[1].

"عملية إختيار بديل من بين البدائل الكبيرة الممكنة، للوصول إلى هدف محدد، أو حل مشكلة معينة، أو حتى إنتهاز فرصة سانحة"[2].

"عملية إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة"[3].

---

[1] خليل محمد العزاوي ، مرجع سابق، ص130.

[2] Dhénin J.F, Brigitte F, 50 thèmes d'initiation à l'economie d'entreprise. Ed. Breal. Paris, 1998, P175.

[3] جاسم محمد الذهبي، ونجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، متطور إستراتيجي امل، كتب الجزيرة للطباعة، بغداد، (2005) 101

"عملية إتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير ويتأثر إختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة"[1].

يحدد *Barnard* مفهوم عملية إتخاذ القرار بأنها " عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب إستجابات أوتوماتيكية أو ردود أفعال مبا□رة"[4].

أما *Lye Ray* فقد عبر عن مضمون عملية اتخاذ القرار "بكونها العملية التي تتضمن تصورا فكريا ومنطقيا مبنيا على أسس عملية فى سلسلة متتالية من المراحل المتعاقبة" [2].

وقد إعتبر Simon بأن عملية إتخاذ القرار تمثل جوهر العمل الذي يقوم به المسير،وأنها تعد من بين أهم المفاهيم النظرية المستمدة من منطلق سيكولوجية الإختيارالإنساني العقلاني.[3]

وهي أيضا "عملية الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما، واختيار الحل الأمثل لها"[4].

"تعبر عملية إتخاذ القرار على أنها ذلك الاختيار الني يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين[5]

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن عملية صنع القرار هي عملية اختيار يقوم بها المسير تتم عن طريق التفكير والتحليل بالمفاضلة بين بديلين أو أكثر من أجل إيجاد الحلول لمشكلة أو موقف معين.

---

[1] بشير العلاق (1998)، أسس الإدارة لحديثة : نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، □ 148.

[2] ها□م فوزي العبادي وآخرون(2009)، أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد11، العدد2، □ □ 121-143.

[3]عمرو غنايم وعلي الشرقاوي(1981)، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، □33.

[4] خليل محعد العزاوي(2006)، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، □21.

[5] الطائي منى هحمد علي(1998)، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، □36

2.1. علاقة نع القرارات حل المشكلات

لقد ورد في معظم الأدبيات الإدارية مصطلح صنع القرارات أو حل المشكلات كعبارات متلازمة تارة، ومترادفة تارة أخرى، ولم يتم بعد التحديد أو التمييز بينهما بدقة، وتستخدم العبارتين للدلالة على نفس المعنى، وقد عبر البعض عن ذلك كما يلي: " نظرا لأن اتخاذ القرار يبدأ بمشكلة وينتهي بحل لهذه المشكلة، فإن عبارة إتخاذ القرار أو حل المشكلة تستخدم لنفس المعنى"[1]

تتم كل من عملية صنع القرار أو حل المشكلة عن طريق حالات ثلاث، يمر بها متخذ القرار، وهي [2]:

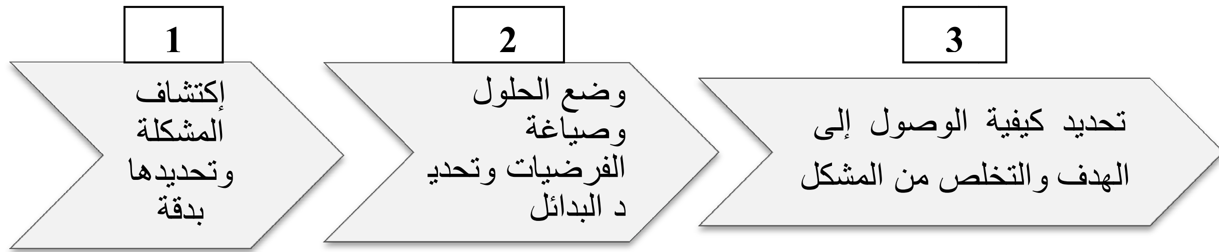
- الحالة الابتدائية؛ حيث يتم إكتشاف المشكلة وتحديدها بشكل واضح ودقيق.
- الحالة الوسطية؛ وتتضمن وضع الحلول وصياغة الفرضيات وتحديد البدائل الممكنة.
- حالة الهدف؛ تتضمن تحديد كيفية الوصول إلى الهدف والتخلص من المشكلة.

ويمكن تمثيل حالات متخذ القرار لحل المشكلة على كل السلسلة الآتية:

---

[1] عسكر سمير احمد ، اصول الادارة، دار القلم، الامارات العربية، ط 2، 1987، ص 142.
[2] جون اندرسون ، مرجع سابق، ص 329.

الشكل رقم 19: حالات متخذ القرار لحل المشكلة



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة استنادا على ماسبق.

نستنتج ان عملية إتخاذ القرار ترتبط بحل المشكلات، كما ترتبط هذه الأخيرة بأبعاد زمنية ثلاثة، وهي:

- الماضي: حيث بدأت المشكلة في الظهور، وبدأت الأسباب تتفاعل فيما بينها؛
- الحاضر: حيث تتحدد الخيارت الممكنة التي يمكن اعتبارها حلولا ممكنة للمشكلة؛
- المستقبل: حيث تظهر وتترتب على الزمنين السابقين نتائج ما إتخذ من قرارات.

يتبين وجود عنصر جوهري في عملية إتخاذ القرار، ألا وهو توفر الخيار. فيكون متخذ القرار وهو في مواجهة موقف ما أو أنه بصدد حل مشكلة معينة، أمام خيارات وبدائل متعددة، فما عليه إلا أن يفاضل بينها وفقا لمعايير محددة، فإذا لم يكن لديه أكثر من خيار واحد على الأقل، فلا يمكن في هذه الحالة الحديث عن قرار يتخذ، وهذا لعدم وجود مساحة لحرية الاختيار [1]

قد يكون متخذ القرار في موقف يمتنع فيه عن اختيار أي بديل، وفي هذه الحالة يعتبر بأنه أتخذ قرار، وهذا نتيجة لتوفر البدائل وحرية المفاضلة والاختيار بينها. [2]

[1] مجد فهمي احمد ، الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات ، مجلة الادارة ، معهد الادارة العامة، الرياض، 1972 ،ص 04.
[2] ليلى تكلا وعبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة ، مصر، 1976، ص 422.

3.1. العنا□ر الأساسية في عملية □نع القرار

يرى البعض أن عملية اتخاذ القرار لا ترتكز على الجانب العلمي وحسب فللجوانب الفنية الأثر الكبير ، فمتخذ القرار يوازن بين ثلاثة عناصر أساسية في عملية صنع القرار وهي:

- المنطق العلمي،
- الحدس ،
- والخبرة.

كل منها له تأثير مبا□ر على ما يتخذه من قرارات، مع الإ□ارة إلى أنه عمليا قد يختلف التركيز على عنصر ما أكثر من بقية العناصر الأخرى، وهذا طبقا لنمط اتخاذ القرار، ولطبيعة المشكلة[1].

فإذا كانت عملية اتخاذ القرار تعتمد في جوهرها على فكرة الإحتكام للمنطق العلمي وللأحكام الذاتية والخبرات الشخصية في آن واحد؛ فإنها تتأثر بالعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتكنولوجية...الخ، والتي تشكل في تفاعلها ما يسمى محيط القرار. والذي يتأثر بدوره وعلى وجه الخصو □، بمدى توفر المعلومات المناسبة حول تفاعل هذه العوامل فيما بينها[2].

تنطوي عملية إتخاذ القرار على عامل الإلتزام، أو ما يسمى نقطة اللاعودة، وهي النقطة التي يلتزم فيها متخذ القرار بمجموعة محددة من خطوات العمل، وقبل هذه النقطة تبقى إحتمالات العودة قائمة، ولكن وبمجرد تخطيها أصبح الإلتزام هو الأساس، وأن متخذ القرار لا يمكنه التراجع بعدها، وحتى التفكير في الرجوع قد يصبح عملا مكلفا ومضيعة للوقت[3].

---

[1] عبد الحكم احمد الخزامي،، مرجع سابق، ص 16.

[2] نادية عواد محمود عبد الغفار ، تاثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الادارية في منظمات الاعمال السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والادارة ، 1999، ص158.

[3] عبد الحكم أحمد الخزامى، مرجع سابق، □ 11.

وجود نقطة اللاعودة قد تكون سببا جوهريا لوقوع متخذ القرار في الكثير من القرارات الخاطئة، حيث لا يمكنه بعدها إلا الإلتزام بقراراته.

2. مرا□ل عملية □نع القرار

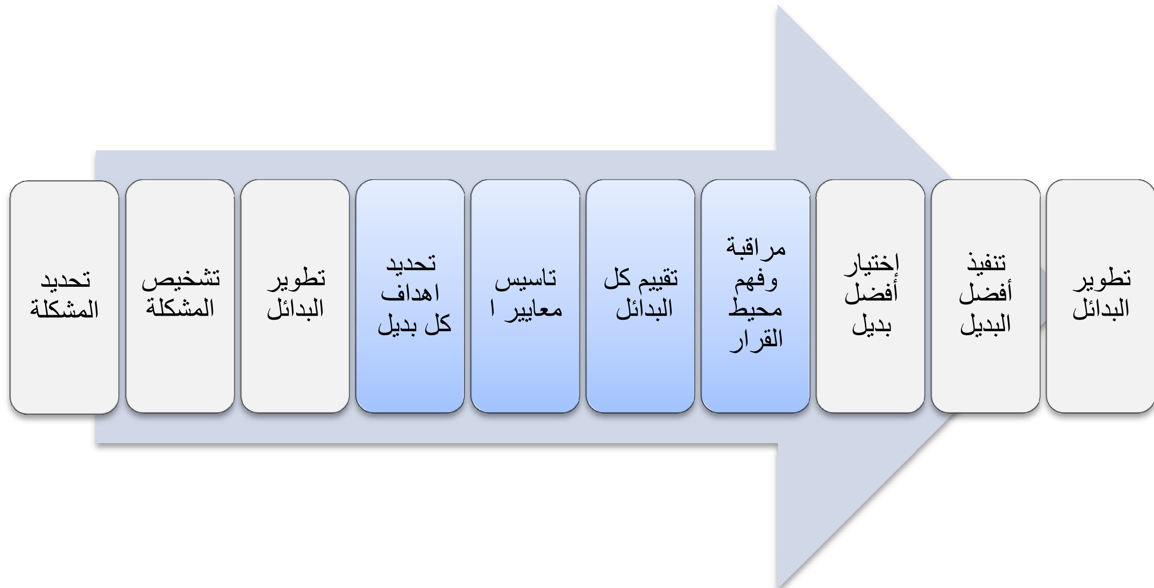
تعددت الدراسات التي تطرقت إلى عملية صنع القرار، ومحاولة حصرها في مراحل معينة، إلا أن تعدد هذه المراحل وتباين ترتيبها، فضلا عن مدى التوفيق والمواءمة بين جوانبها النظرية وممارساتها العملية أثار جدلا واسعا.

توصلت دراسة عند عينة مكونة من 136 فردا في ثلاثة قطاعات سعودية، الصناعة، الصحة والتأمين إلى أن هناك دلالة تشير لوجود تشابه نسبي في ترتيب وتعاقب مراحل عملية صنع القرار بين الممارسات العملية، وتلك المراحل التي يتناولها الفكر الإداري. حيث أدت نتائج المقارنة إلى أن عملية صنع القرار تمر بسلسلة متعاقبة من المراحل الأساسية، وهي[1]:

تحديد المشكلة ، تشخيص المشكلة، تطوير البدائل، تحديد أهداف كل بديل تأسيس المعايير، تقييم البدائل، مراقبة وفهم محيط القرار، اختيار أفضل بديل ،تنفيذ أفضل البديل،تطوير البدائل.

[1] هاني يوسف خاشجقي ، عملية صنع القرار الاداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والادارة ، المجلد 3 ص ص 217-232.

الشكل رقم 20: سلسلة مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على ما سبق ذكره.

عمليا، قد تكون هذه المراحل قابلة للتجزئة، كما أنها قابلة للدمج في الوقت نفسه، ففي كثير من الأحيان نجد أن مرحلتين أو أكثر تندمجان معا في مرحلة واحدة، أو يحدث العكس عندما تتجزأ إحدى المراحل إلى مرحلتين أو ربما أكثر، تبعا للعديد من العوامل منها ما يتعلق بطبيعة المشكلة والموقف الذي يواجهه متخذ القرار، ومنها ما يرتبط بنوع وأهمية القرار في حد ذاته، بالإضافة إلى عوامل أخرى ذات الصلة بعملية إتخاذ القرار.[1]

1.2. مرا□ل عملية □نع القرار□سب [2] Archer Ernest

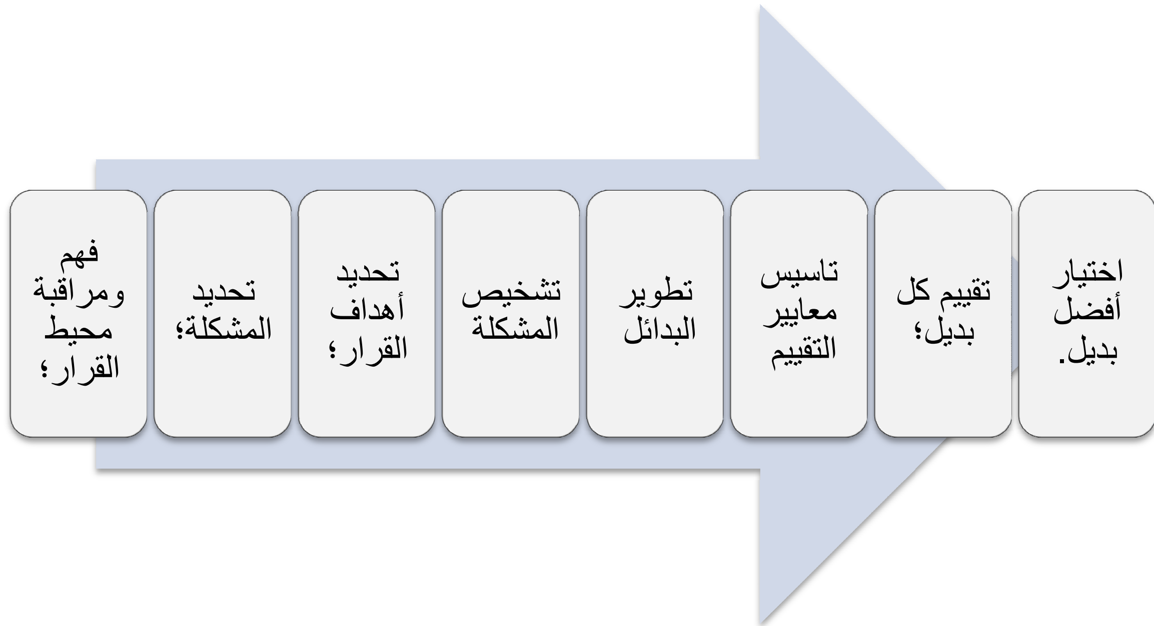
أ□ار *Ernest* إلى أن عملية صنع القرار، تتم حسب المراحل المتعاقبة التالية[3] فهم ومراقبة محيط القرار؛ تحديد المشكلة؛ تحديد أهداف القرار؛ تشخيص المشكلة تطوير البدائل؛ تأسيس معايير التقييم؛ تقييم كل بديل؛ اختيار أفضل بديل. ويمكن توضيح المراحل وفق الشكل الموالي:

[1] خليل محمد العزاوي ، مرجع سابق، ص112.

[2] Archer Ernest, how to make a business decision, an analysis of theory and practice, Management review, n 69, 1980, pp 54-61.

[3] Archer Ernest, idem.

الشكل رقم 21 : مر□ل عملية □نع القرار□سب Archer Ernest



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على ما سبق ذكره.

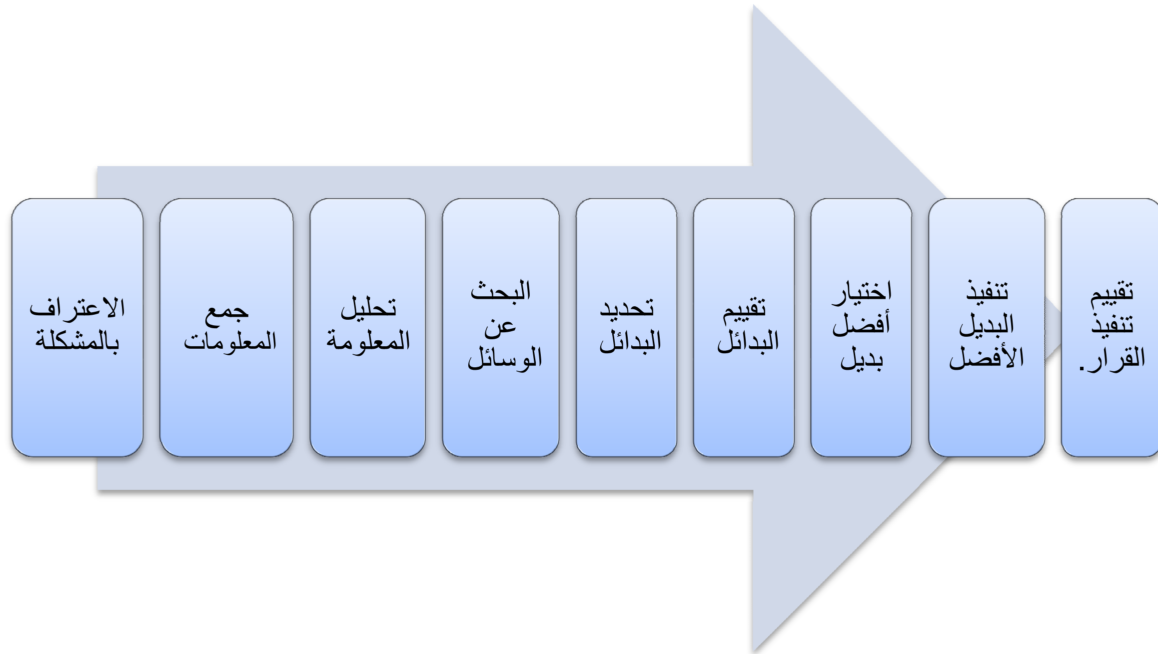
2.2. مر□ل عملية □نع القرار□سب NIGRO[1]

إن عملية صنع القرارحسبNIGRO، بأنها عملية تفضيل مدرك واختيار واعي لأفضل بديل متاح تختلف وتتعدد مراحلها بحسب الموقف الذي يواجهه متخذ القرار وتمر هذه العملية بالمراحل التالية[1]:

الاعتراف بالمشكلة، جمع المعلومات، تصنيف المعلومات وتحليلها، البحث عن الوسائل، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار أفضل بديل، تنفيذ البديل الأفضل، تقييم تنفيذ القرار.ويمكن توضيح المراحل وفق الشكل الموالي:

[1] محمد عبد الفتاح ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية ، ص 182.

الشكل رقم 22 : مراحل عملية صنع القرار حسب NIGRO[1]



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على ما سبق ذكره.

وبرغم تعدد واختلاف مراحل عملية اتخاذ القرار، كونها عملية عقلية يمارس فيها متخذ القرار التفكير المنطقي وفق منهجية منظمة، فقد إتفق أغلب الباحثين على المراحل الأساسية وهي[2]:

-تشخيص المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل وتقييمها، إختيار أفضل بديل، متابعة تنفيذ البديل.

[1] محمد عبد الفتاح ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية ، ص 182.
[2] هاني خاشقي واخرون الادارة العامة، الاسس والوظائف ، مطابع جامعة الملك فاروق، السعودية 1991 ص ص 305-357.

الشكل رقم 23: تسلسل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على ما سبق ذكره.

3.2. مرا ل عملية نع القرار سب SIMON و Mintzeberg

ويرىSIMON أن عملية اتخاذ القرار تتكون من ثلاث مراحل أساسية مهما كان مستوى التسيير، هذه المراحل ضمنها في نموذجه الشهيرIMC وهذه المراحل هي[1] :

1. مرحلة البحث والاستطلاع *Intelligence*
2. مرحلة تصميم النموذج *Modélisation*
3. مرحلة الاختيار *Choix*

1.3.2. مر لة البحث والاستطلاع Intelligence

تتضمن هذه المرحلة القيام بمسح المحيط، وتوقع أحداثه وإستقراء سلوكاته المحتملة، للتعرف على الفر والمشكلات المحتملة قبل حدوثها[2]، ومن ثم تكون مهمة متخذ القرار هنا هو

[1] Jean Francois Dhénin, Brigitte Fournie, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, ed Bréal, paris, 1998, p188.

[2] هارفي كاي ، قوة القرار ، كيف تتخذ قراراتك الناجحة بثقة سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال الشركة العربية، للاعلام العلمي ، القاهرة ، العدد01 ص02.

إكتشاف وجودها، وبهذا تعتبر مرحلة الذكاء عند *Simon* أول مرحلة في عملية اتخاذ القرار.

وتقابل مرحلة التعرف *Identification* عند *Mintzberg* وتتضمن نشاطين، يتعلق الأول بتحديد المشكلة والثاني بتشخيصها، في محاولة لفهم المسببات وتحدي علامات التأثروالتأثير. حيث يتم خلال هذه المرحلة إنتقاء المعلومات، وإعدادها لكي تكون في□كل أكثر نفعا ولها قيمة مدركة في الإستخدام الحالي، من أجل التعامل الجيد مع الموقف الذي يواجهه متخذ القرار، فكلما كانت المعلومات المنتقاة ذات قيمة، أمكن السيطرة على الموقف وكان القرار صائبا[1].

عادة ما تتعلق هذه المعلومات بأربع مجالات رئيسة محددة في المجالات التالية[2]:

- **معلومات تتعلق□نوع المشكلة:**وهي معلومات تساعد متخذ القرار على التحديد الواضح والدقيق لنوع المشكلة، والإلمام بجميع جوانبها وفيما تتمثل بالضبط، وهنا يساعد المنهج التحليلي على إكتشاف الأسباب الحقيقية لحدوث المشكلة.

يقول ديكارت: "ينحصر المنهج التحليلي في أن نرتب وننظم الا□ياء التي ينبغي توجيه العقل إليها، لاستكشاف بعض الحقائق، ونحن نتبع هذا المنهج خطوة بخطوة، إذا حولنا بالتدريج القضايا الغامضة إلى قضايا أبسط، وإذا بدأنا من الإدراك البديهي لأبسط الأ□ياء فإننا نجتهد لترقي بنفس الدرجات لمعرفة سائر الأ□ياء"[3]

- **معلومات ترتبط□مكان □دو□ المشكلة:** وهي نوع من المعلومات يجيب من خلالها متخذ القرار عن مجموعة من الإستفسارات أين تظهر المشكلة؛ أي تحديد المكان بالضبط، وهل تظهر في أماكن متعددة أم تنحصر في مكان واحد فقط.
- **معلومات تتعلق□زمن ظهور المشكلة:** هذا النوع من المعلومات تتيح لمتخذ القرار معرفة الزمن الذي تظهر فيه المشكلة، وفيما إذا كانت تظهر بإستمرار أوعلى فترات

---

[1] Marmuce .C , op.cit, p32.

[2] رينيه ديكارت ، تأملات ميتافيزيقية، في الفلسفة الأولى، ترجمة كمال الحاج ، منشورات عويدات ، بيروت ص 144.

[3] رينيه ديكارت، مرجع سبق ذكره.

زمنية محددة، وماهي فترات ظهورها، وهل تتزامن مع ظهور بعض المشاكل الأخرى.

- **معلومات تتعلق□حدة المشكلة:** وهي نوع من المعلومات التي تعطي لمتخذ القرار درجة خطورة المشكلة، ومدى صعوبة تجاوزها، وهل توجد مشاكل فرعية أو ثانوية، وإن وجدت هذه الأخيرة، فما نوعها، وما مكان وزمان حدوثها، وما حدتها.

2.3.2. مر□لة تصميم النموذج

يقوم متخذ القرار في هذه المرحلة بتطوير أو تصميم نموذج و أسلوب عمل معين لمعالجة الموقف،سواء كان بغرض مواجهة مشكلة محتملة أومن أجل إستغلال فرصة متوقعة وهي تقابل مرحلة التطويرعند Mintzberg حيث يقوم متخذ القرار بمسح ذاكرة المؤسسة والأنظمة المعرفية فيها، خاصة إذا كان الموقف سبق وأن تم التعرض له معتمدا في ذلك على الأنظمة الخبيرة أوأنه يقوم بالبحث عن بعض الملامح الدالة والإ□ارات الضعيفة والتي يمكنه الاعتماد عليها، من أجل إعداد وتصميم نموذج معين يساعده على إيجاد حلول جديدة تتناسب مع المواقف الجديدة.

3.3.2. مر□لة الاختيار

هي مرحلة إختيار أفضل بديل من بين البدائل المختلفة للتعامل مع الموقف، وقد أطلق عليها *Mintzberg* مرحلة الإختيار حيث يتم فحص مختلف البدائل واستبعاد ما يمكن إستبعاده، أو ما يطلق عليها عملية التصفية بغرض تقليص مساحة الحلول والبدائل الممكنة، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد، وحسب *Mintzberg* فإن معظم متخذي القرارات خلال هذه المرحلة في الغالب يعتمدون على الحدس والأحكام الشخصية، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية.

مما سبق، يتضح أن المراحل الثلاث عند *Simon* أو عند *Mintzberg* قد إختلفت من حيث التسمية، إلا أنها إتفقت في مضمونها، كما وأنها في نفس الوقت تعكس الحالات الثلاث التي يمر بها متخذ القرار، من وجهة نظر رواد علم النفس المعرفي، وهذه الحالات هي[1]:

- **الحالة الابتدائية**: كخطوة أولية يقوم متخذ القرار باكتشاف المشكلة وتحديدها بشكل واضح ودقيق وهي تقابل مرحلة الكشف عند *Simon* ومرحلة البحث والاستطلاع عند *Mintzberg*.
- **الحالة الوسطية:** تتضمن القيام بصياغة مختلف الفرضيات، ووضع الحلول وتحديد البدائل وهي بذلك تقابل مرحلة التطوير عند *Simon* ومرحلة تصميم النموذج عند *Mintzberg*
- **الحالة النهائية**: تتضمن هذه المرحلة تحديد كيفية التعامل مع الموقف الذي يواجهه متخذ القرار للوصول إلى الهدف والتخلص من المشكلة. ومن ثم فهي تقابل مرحلة الاختيار عند كل منهما.

المبحث 2: نماذج عملية إتخاذ القرار، وأنواع القرار

هناك العديد من نماذج إتخاذ القرار، التي تساعد متخذ القرارعلى فهم وإدراك الطبيعة الديناميكية والمعقدة للأحداث، والتي تعكس مختلف وجهات النظر المتعددة الأبعاد حول عملية المفاضلة بين الخيارات الممكنة والبدائل المتاحة، وكذا النتائج والآثار المترتبة عليها،

وقد إختلفت الآراء في حصر هذه النماذج باختلاف المدارس الفكرية والاتجاهات العامة فيها، مثلما اختلفت أيضا في وضع الأسس النظرية والمعايير العملية التي على أساسها يتم تصنيف القرارات. مما أدى إلى إخلاف الأساليب، وتعدد الطرق والوسائل الملائمة لتنفيذ كل نوع من أنواع القرارات، وبالتالي الآثار المترتبة عليها.

---

[1] جون اندرسون ، مرجع سبق ذكره ، ص 329.

1.نماذج عملية إتخاذ القرار

إن مصطلح النموذج يشير إلى التمثيل الاصطلاحي أو نظري لظاهرة ما، يمكن التعبير عن ذلك في□كل رموز رياضية أو في أ□كال بيانية.

وبشكل عام، يوضح النموذج طبيعة الدور الهام للعمليات الإدراكية التي يقوم بها متخذ القرار في رؤيته للواقع وحدود ما يمكن توقعه مستقبلا، كما يعكس البناء التحتي والإطار المرجعي لنمط تفكيره في حل المشاكل التي يواجهها، وفي مواجهة المواقف التي يتعامل معها، وقد يدفعه في الوقت نفسه لإدراك الأ□ياء بشكل يوافق تصوراته ورؤيته للواقع خاصة في المواقف والظروف التي يكون لديه فيها معلومات هي مجرد تلمحيات وإ□ارات ضعيفة.

1.1. النموذج الرشيد أو العقلاني في اتخاذ القرار

جاء لفظ الر□د دلالة الحكمة والعقلانية في السلوك، ويتميز الرجل الر□يد بصلاح عقله، وقدرته على حسن التصوف في المواقف والظروف المختلفة، ومن ذلك ما جاء في قوله تعالى (أليس منكم رجل ر□يد) ؛[الاية 78:سورة هود].

وعلى النقيض من ذلك، فإن الرجل السفيه يتصف بنقصان وخفة عقله ويكون مضطربا في الرأي والفكر و الأخلاق، والإسراف في المال ،ولئن تعددت معاني الر□د وتنوعت دلائلها، ففي عمومها يكون القرار ر□يدا فيما إذا كانت الطريقة التي إتخذ بها هي طريقة عقلانية، وأن المفاضلة تتم باستخدام التفكير العقلاني ووفق قواعد منطقية. يدرك من خلالها متخذ القرار كافة الخيارات مثلما يدرك نتائج وآثار كل خيار [1]

[1] الأصفهاني الراغب ، المفردات في غريب القران ، دار المعرفة ، لبنان ، 234.

مما دفع بالبعض إلى إعتبار القرار الر□يد هو الذي يكون متوافقا لمبرراته، ومحققا في نفس الوقت لأهدافه [1].

فيما ذهب البعض الآخر،إلى أن القرار يكون ر□يدا وأكثر عقلانية فيما إذا تم اتخاذه بإتباع خطوات علمية ، وفي تسلسل مرحلي تتابعي، وفقا لأسس منطقية [2] .

وتبعا لذلك، إعتبر الاقتصاد علم الملائمة والمفاضلة بين الوسائل والغايات، علم مبني على الواقع، تعود فكرة الر□ادة في إتخاذ القرار للفلسفة البراغماتية واهتمامها بالفرد وبسلوكه القائم على فكرة مفادها أن الطبيعة البشرية متأصلة جذورها في الأنانية وحب المصلحة الشخصية الأمر هنا يتعلق بالمظهر النفعي لهذه الفلسفة، لألأ الفرد حسبها يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة بأقل الجهود، ولأجل ذلك يقوم بحساب منطقي وعقلاني عند المفاضلة بين النتيجة التي يمكنه الحصول عليها والجهد الذي يبذله في سبيلها وهو ما يسمى بالرجل الر□يد أو العقلاني[3] .

لقد لجأت المدرسة التقليدية في صياغتها لنموذج الرجل العقلاني المجرد إلى الاستنباط فأسقطت رغبة منها في تبسيط كل الدوافع التي تحكم عملية إتخاذ القرار، إلا دافع تحقيق المصلحة الشخصية.

وبنوع من التجريد خلصت إلى مقدمات عامة ترتب عليها نتائج ترتيبا منطقيا. وحتى وإن حدثت المطابقة بين ترتيب المقدمات والواقع كما هو عليه، فإن ذلك لم يكن إلا لتقدير النظرية في ضوء الوقائع دون استقراء الواقع[2]. ومع ذلك، لم يتأخر التقليديون كثيرا عن الاعتراف بأن فكرة العقلانية المطلقة ليست فكرة عملية ولا هي حقيقة، ولا وجود للرجل الاقتصادي في الواقع وأنهم لم يلجأوا للنموذج العقلاني أو الر□يد من أجل تمثيل الواقع، بل فقط بغرض التبسيط.

[1] خليل محمد العزاوي ، مرجع سابق ، 180.

[2] سلافة محمد ابراهيم هيبة ، استخدام نظم المعلومات الادارية في ترشيد اتخاذ القرارات في قطاع التامينات الاجتماعية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس، مصر، ص 162.

[3]

2.1. نموذج العقلانية النسبية في اتخاذ القرار

سلك فريق من الباحثين مسلكا أكثر واقعية، فلجأ إلى الملاحظة والاستقراء، وغلب التركيب على التحليل، وأحلت النسبية محل التعميم لكي يأخذ للعقلانية□كلا آخرا مختلفا، يتوقف مدى إقترابه من الواقع على قدرته الشمولية، لكي يأخذ في عين الإعتبار جميع العناصر المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، نذكر منها[1] :

-**عنا□ر ذاتية**؛ مرتبطة بشخصية متخذ القرار.

-**عنا□ر تنظيمية**؛ ذات الصلة بالمؤسسة وبالوسط الذي تنشط فيه.

-**عنا□ر تفاعلية**؛ تتعلق بتفاعل العنصرين معا في أن واحد.

قد ساعدت المفاهيم التي قدمها *Simon,*حول عديد العناصر النفسية والاجتماعية التي تؤثر وتحد من قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرار بعقلانية، إلى وضع ما يمكن تسميته بحدود الر□د، على أساس أن قدرة متخذ القرار محدودة، ولا يمكنه التعامل إلا مع جزء قليل من المعارف المختزنة في ذاكرته والمعلومات الموجودة في محيطه، فضلا على أن عناصر ذاتية عديدة اغلبها تتعلق بشخصية متخذ القرار، كالقيم التي يؤمن بها، إتجاهاته ومعارفه وغيرها، تؤثر بشكل كبير في قراراته[4].

ولو إفترضنا أن □خصين، لديهما نفس المعلومات وتحكمهما نفس العناصر التنظيمية وفي ذلك نفسر الظروف والمواقف، فإنهما من الناحية المنطقية سوف يصلان في النهاية إلى إتخاذ نفس القرارات، إلا أنهما وتحت تأثير متغيرات ذات طبيعة □خصية، يصلان إلى قرارات مختلفة[1].

ومن هذا المنطلق، يرى *Simon* ومؤيدوه وعملا بمبدأ النسبية، وتحت تأثير الخصائص الشخصية، أو ما يطلق عليها كل من القيود الإدراكية للعقلانية[2]، فإن متخذ القرار في ظل

[1] سعيد المصري ، التنظيم والادارة ، مدخل العمليات التخطيط والعمل والرقابة، الدار الجامعية، مصر ص ص 98-101.
[2] جارث موجان ، نظرية المنظمة المبدعة ، ترجمة محمد منير الاصبحي، معهد الادارة العامة ، السعودية ص55.

هذه القيود سيكتفي بأقل من الحد الأقصى للمنفعة، وتكون جميع قراراته عندئذ اكتفائية، كبديل عن القرارات المثالية التي يفترضها نموذج الر□د التام أو العقلانية المطلقة.

في الواقع، فإن مصطلح القرارات الاكتفائية يعكس رغبة متخذ القرار في الإكتفاء باختيار البديل المناسب، لأنه يمثل بالنسبة له أفضل ما يستطيع الوصول إليه .

ونتيجة لهذا التفاعل لعناصر محيط القرار، فقد عدل *Simon* إفتراض الر□د والعقلانية والرغبة في تعظيم المنفعة عند متخذ القرار،بان فرق بين نوعين من الر□د [1] :

- **الرشد الموضوعي**

يقصد بالر□د الموضوعي قيام متخذ القرار بالبحث عن الحل أو البديل الذي يسمح بتعظيم المنفعة ويحقق أقصى النتائج استنادا على معلومات كاملة ومعرفة يقينية حول الآثار الناتجة وبذلك تعكس درجة الر□د الموضوعي مستوى السلوك الصحيح والتصرف المنطقي والواعي لمتخذ القرار[2].

- **الرشد الشخصي**

المقصود بهذا النوع من الر□د، الإبتعاد عن العقلانية المفرطة تحت تأثير جملة من القيود والشروط أو ما يسمى بحدود الر□د، التي تحد من حرية وقدرة متخذ القرار من الوصول إلى العقلانية المطلقة. ويتوقف عند أول حل مرض باعتباره لا يحقق تعظيما مطلقا للمنفعة، ولكنه ببساطة يعتبر حل جيد ومقبول. وعلى المستوى الإستراتيجي، أدى التزاوج بين العلوم السلوكية والإدارة الإستراتيجية، لتجلي العقلانية المحدودة في أبرز صورها، في إطار خصوصيات العمل في هذا المستوى، وهذا نتيجة[3]:

- محدودية قدرات العقل الإستراتيجي على إدراك المواقف وتشخيص المشكلات الإستراتيجية؛

[1] علي السلمي ، تطور الفكر الإداري، دار غريب للإدارة والنشر، القاهرة ص 182.
[2] نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط3 ، سوريا ص 34.
[3] عباس خضير خفاجي، الدارة الإستراتيجية ، المدخل المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ص 50.

- صعوبة وضع توقعات دقيقة في المدى غير المنظور، مما يتجرعنها الوقوع في بعض الأخطاء، وسوء التقدير نتيجة للأحكام الشخصية؛
- صعوبة حصر جميع البدائل والخيارات الإستراتيجية، يتم فقط التعامل مع مجوعة معينة من البدائل، لأسباب أهمها عدم القدرة و الرغبة، أو الافتقار للوقت اللازم؛
- صعوبة حصول متخذ القرارات الإستراتيجية على المعلومات الكاملة، فأغلب ما يعتمد عليه من معلومات ذات طبيعة إستباقية [1].

بالإضافة إلى ذلك فإن ما يتخذ في هذا المستوى من قرارات، تتصل بمشكلات إستراتيجية ذات أبعاد متعددة ، كثيرا ما تتأثر هذه القرارات بالخزان المعرفي لمتخذ القرار ، بما يتضمنه من قيم وخبرات متراكمة، ومن قدرة على الحدس وعلى التفكير الإبداعي في حل وتجاوز المشكلات الإستراتيجية، وهذا من خلال العمليات الآتية [2]:

أ. عملية تشخيص المشكلة ووضع الأهداف؛

ب. عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية واختيار الخيار الملائم؛

ج. عملية اختيار الأساليب والوسائل المناسبة لتنفيذ الخيار الإستراتيجي؛

د. عملية متابعة وتعديل المسار الإستراتيجي تبعا لمقتضيات الأحداث والمواقف.

وفي هذا الإطار، يرى بعض الباحثين أن درجة الر□د والعقلانية عند متخذ القرارات الإستراتيجية تتوقف على قدرته في إستخلا □ أية إ□ارة ذات معنى في إبراز أي مؤ□ر إتجاهي يمكن أن يساعده على تحديد الاتجاهات والمسارات المستقبلية، وأن هذه القدرة تتحدد

[1] ايفرام تربان ، نظم دعم الادارة ، تظم دعم القرارات وتظم الخبرة، ترجمة برور ابراهيم، دار المريخ، السعودية،200، ص100.
[2] إبراهيم يحيى، إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، الدار الإسلامية للتوزيع والنشر، القاهرة، 2001، ص4.

من خلال إمكانية الوصول إلى الحقائق الكلية وتحليلها إلى عناصرها ومكوناتها الجزئية وإيجاد العلاقات التأثيرية بين الجزء والكل، وما بين الأجزاء فيما بينها[1] .

وحسب هذا النوع من التحليل البنيوي لا يمكن فهم آلية ديناميكية الجزء خارج سياقه الكلي أو بعيدا عن الإطار الذي يشغله داخل المنظومة الكلية، الأمر الذي يتيح لمتخذ القرارات الإستراتجية مهارات فكرية لتحديد التوجه الإستراتيجي، وأخرى تحليلية لتشخيص المشكلات الإستراتيجية بتعقدها وتعدد أبعادها حيث تعتبر المهارات الفكرية والتحليلية أحد أهم خصائص القادة الأذكياء إستراتيجيا[2] .

2.أنواع القرارات

قد دلت إحدى الدراسات على أن المعايير التي يمكن إستخدامها في تصنيف القرارات تتأثر ببعدين أساسيين، هما[3] :

- عوامل ذات الصلة بمتخذ القرار، كالقيم والمعتقدات، أسلوبه في ممارسة السلطة، دوافعه، قدراته على إستعاب وإدراك وتحليل الموقف.
- عوامل أخرى ذات الصلة بطبيعة المعلومات التي يمكن لمتخذ القرار أن يعتمد عليها، وبمدى فعالية نظام المعلومات.

وعلى هذا الأساس، نجد أن هناك من يميز بين بعض القرارات تبعا لأهدافها، موضوعها ظروفها، إمكانية برمجتها، المستوى الذي تتخذ فيه القرارات. وتبعا لذلك، فقد صنفت هذه القرارات على سبيل المثال لا الحصر إلى قرارات: جماعية وفردية، مبرمجة وغير مبرمجة

[1] محسن أحمد الخضيري، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، مصر،2001، ص77.

[2]بشرى هاشم العزاوي، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي، دراسة إختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2008، ص 34.

[3] سلافة محمد ابراهيم هيبة ، مرجع سبق ذكره، 155.

قرارات في حالة التأكد أو عدم التأكد وأخرى في حالة المخاطرة، قرارات تكتيكية وإستراتيجية[1].يمكن التطرق للأنواع التالية:

2. 1.سب أسلوب إتخاذ القرار

تبعا لهذا المعيار يمكن أن تصنف القرارات إلى ما يلي[2]:

1.1.2. أسلوب القرارات الجماعية

هي نوع من القرارت التشاركية التي تعكس الأسلوب الديموقراطي أثناء إتخاذ القرارات، خاصة القرارات التي تهتم بمعالجة المشكلات والتي يتطلب حلها تعدد التخصصات، وتنوع في الخبرات، وتحتاج في دراستها إلى النقاش وتبادل الآراء والنظر للموضوع أو المشكلة من زوايا مختلفة. يستند هذا الأسلوب على فرضية مفادها أن تفكيرمجموعة أكثر أهمية من تفكير الأفراد الذين تتشكل منهم كل على حدة.

2.1.2. أسلوب القرارات الانفرادية

تعبر القرارات الإنفرادية عن تلك القرارات التي ينفرد بها متخذ القرار دون أن يشارك المعنيين بموضوع أو مشكلة القرار، وعادة ماترتبط بالمشكلات التي تتطلب حلولا سريعة. تعكس مثل هذه القرارات المركزية والأسلوب التسلطي في إتخاذ القرارات حيث يستند هذا الأسلوب على الحق القانوني أثناء توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات تبعا للسلم الهرمي للسلطة.

2.2.سب إمكانية البرمجة

في بعض الحالات يواجه متخذ القرار مشاكل روتينية يتطلب حلها إتباع نفس الإجراءات في كل مرة يتكرر فيها حدوث المشكلة، بحيث تخضع لقواعد وأساليب معينة ومحددة سلفا ويمكن برمجتها آليا. كما قد يواجه في حالات أخرى بعض المواقف غير المعروفة

[1] روبرت سولسو، علم النفس المعرفي، ترجمة محمد نجيب الصبوه وآخرون، دار الفكر الحديث للنشر الكويت، 1996 ، ص 626.
[2] شيحا ابراهيم عبد العز.يز، أصول الإدارة العامة، مطبعة أبو العزم، القاهرة،2001، ص344

والغامضة بالنسبة له، والتي تكون فيها المشكلات غير محددة بشكل دقيق، يعتمد في حلها على تقدير متخذ القرار وعلى حدسه وخبراته. فقد صنف *Simon* القرارات إلى نوعين هي [1]:

1.2.2 . قرارات مبرمجة

هي قرارات تهتم بمعالجة مشاكل روتينية، معروفة وبسيطة، عادة ما تتخذ في المستويات الدنيا، وفي حالات التأكد، بياناتها أكيدة وأساليبها تقليدية، عملياتها إجرائية يمكن برمجتها بسهولة، خطواتها واضحة ومتكررة ولا تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث[2]. إذ أن متخذ القرار يستخدم عادة قواعد وإجراءات معينة محددة سلفا . لذلك، فقد تعرف القرارات المبرمجة بأنها "تلك القرارات التي لا يتطلب اتخاذها المرور بمرحلتي التعريف بالمشكلة وتصميم الحل، بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سلفا[3]".

2.2.2. قرارات غير مبرمجة

هي قرارات تتم على مستوى الإدارة العليا، وعادة ما ترتبط بمعالجة مشكلات على درجة كبيرة من الغموض والتعقيد، غير مألوفة بالنسبة لمتخذ القرار ولم يسبق وأن تعرض لها من قبل؛ أي أنها غير متكررة الحدوث وظروفها متغيرة باستمرار مما يتطلب جهدا فكريا وحلولا إبداعية. لذا، فقد أطلق عليها Gordon مصطلح القرارات الإبداعية، مثلما أطلق على القرارات المبرمجة القرارات التكيفية وعليه، تعرف القرارات غيرالمبرمجة بأنها: "قرارات جديدة، ولا توجد لها طريقة واضحة، لأنها لم يسبق لها أن ظهرت من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق، يكون محيرا أومعقدا أو أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خا □ لها" [4].

[1]خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص.8
[2]رايموند مكليود، نظام لمعلومات الادارية، تعر.بب سرور علي سرور، ج2، دار المريخ للنشر، الرياض، 1999، ص 701.
[3] سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998. ص239.
[4] رايموند مكليود ، مرجع سبق ذكره ، ص 702.

وبالتالي، فهي قرارات جديدة واستثنائية، ولا تتكرر بصفة دورية أو منتظمة، حتى أنه لا يمكن برمجتها أو جدولتها.

2. 3. سب يئة القرار

في سياق الحديث عن المواقف التي تتخذ فيها القرارات، نشير أنه غالبا ما يواجه متخذ القرار ظروف ومواقف متباينة تتراوح بين الجهل التام، حيث الغموض يعتري مستقبل القرارات، إلى المعرفة الكاملة حيث يكون اليقين المطلق، والنتائج معروفة مسبقا وبصورة محددة، وعليه فقد تم تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المعلومات المتاحة حول بيئة القرار إلى الأنواع التالية[1]:

1.3.2. القرارات تحت ظروف التأكد

يرى فريق من الباحثين أن متخذ القرار يكون في حالة التأكد إذا كان بإمكانه أن يعرف معرفة مطلقة النتائج المترتبة عن كل قراراته، معتمدا في ذلك على معلومات كاملة، حيث تعتبر مثل هذه المواقف سهلة ومحددة، أغلب قراراته في هذه الظروف لا تحتاج إلى تفكير إبداعي، لأن في معظمها قرارات روتينية وتتعلق بمشاكل مهيكلة، تتحدد عادة في ظل إحتمالات عدم التأكد ضئيلة جدا حتى أنه يمكنه تجاهلها دون الوقوع في أخطاء مع ترك الحكم عليها للتقدير الشخصي ضمن ذلك الحيز الضيق من الإحتمالات[2].

غير أن هناك فريق آخر ممن يرى أن متخذ القرار يكون في حالة التأكد عندما تتاح له معلومات كاملة عن الموقف الذي يواجهه، وليس فقط عن ما يترتب عن قراراته من نتائج. لذلك، غالبا ما تكون هذه المواقف التي يواجهها على درجة كبيرة من الوضوح بالنسبة له،وفي ظلها تتاح له عدد من البدائل تسمح له باتخاذ أفضل القرارات وبالتالي فإن نتائج قراراته واضحة أيضا [3].

---

[1] افرام توربان مرجع سبق ذكره ، ص 105.
[2] احمد محمد المصري ، الادارة الحديثة ، الاتصالات المعلومات القرارات مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر ،2004، ص256.
[3] نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 256.

2.3.2. القرارات تحت ظروف المخاطرة

يكون عنصر المخاطرة في الحالات الغامضة والمواقف المضطربة التي يصعب تجاوزها، المستقبل غير واضح المعالم تماما، ومع ذلك يستطيع متخذ القرار توقع ظروف معينة ويحدد احتمال حدوثها[1]. وبالتالي، فالقرارات التي يمكن أن يتخذها في مثل هذه الأوضاع تتضمن لا محالة درجة معينة من المخاطرة والنتائج المترتبة عليها غير معروفة بنفس الدرجة من التحديد والتأكيد. وعلى الرغم من أنه لا يمكن توقعها بشكل قطعي، إلا أنها عادة ما تكون مقرونة باحتمالات الفشل كما النجاح أيضا، عندئذ يمكن القول أن متخذ القرارات أمام مستقبل احتمالي وعلى درجة من المخاطرة، غير أنها قابلة للتقدير.

في مثل هذه الظروف تفترض نظرية القرار أن المخاطر يمكن إدارتها وحتى السيطرة عليها، باللجوء إلى النماذج الرياضية وأساليب تحليل المخاطر[2]، إلا أن *Helga* تؤكدعلى أثر الشواهد الميدانية تبين لنا أن الأخطاء الفادحة والفر □ الضائعة، والخطط الفا□لة، هي نتيجة الفشل في عملية إتخاذ القرار عندما يتبع متخذ القرار إر□ادات كتاب إدارة الأعمال، بينما غالبا ما يقوده حدسه ونفاذ بصيرته نحو تحقيق النجاح، ذلك هو الجانب الفني في إتخاذ القرار[3].

3.3.2. القرارات في ظروف عدم التأكد

يتمثل عدم التأكد الذي يواجهه متخذ القرار في ظاهرة عدم الوضوح والتشويش في المواقف، نتيجة لأسباب كثيرة منها نقص المعلومات، الشك الهواجس الجهل، المخاوف، والاحتمالات المتعارضة...الخ[4]

يرجع ذلك البعض إلى معدلات التغيير في عوامل المحيط ولتعدد متغيراته، حيث يعجز متخذ القرارات على إدراكها وتوقع سلوكها وآثارها، وتكون نتائج قراراته غامضة ومجهولة

---

[1] حريم واخرون ، اساسيات الادارة ، دار الحامد للطباعة والنشر المملكة الاردنية، 1998 ص144.
[2] سلوى شعراوي، الاتجاهات الحديثة في السياسة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية2000، ص9
[3] هيلغا درومند ، فن اتخاذ القرار، ترجمة باسمة النوري، دار العبيكان السعودية ، 2004 ص14.
[4] محسن احمد الخضيري مرجع سبق ذكره ، ص 109.

تماما وتوصف هذه الحالات بالتعقيد حيث تتشابك فيها الأحداث، وتتعدد معها المتغيرات، وتتكاثف في ظلها العلل يكون عندها متخذ القرار أمام حالة من الغموض الحاد، وقد يعجز عندها إدراك وفهم ما يحدث والإلمام بكل الأحداث دفعة واحدة، يوصف فيها المستقبل بأنه غير قابل للاحتمال.

في مثل هذه الحالات غالبا ما يعتمد متخذ القرارعلى الحدس والبصيرة، أكثر من إعتماده على ما يتاح له من معلومات متقدمة، في إضافة تصورات جديدة ليست مقيدة، وفي بناء نماذج افتراضية تحاكي الأحداث المستقبلية، إنطلاقا من بعض الملامح الظاهرية التي يمكن أن تكشف له عن جملة من الحقائق الباطنية غير المنظورة.

تشير معظم الدراسات إلى أنه عادة ما تتخذ أغلب القرارات الإستراتيجية تحت ظروف المخاطرة وحالات اللاتأكد، حيث تكون المعلومات المتاحة غير كاملة دائما، وخاطئة غالبا. وفي هكذا مواقف، فإن أية إ□ارة خافتة أو وجيزة قد تساعد متخذ القرارات الإستراتيجية على التعامل مع عوامل اللاتأكد ومصادر الغموض[1].

4.2.□سب مستويات التسيير

تشير معظم الأدبيات لعديد الفروق التي تميز مختلف قرارات مستويات التسيير، كما تشير في ذات الوقت لإختلاف طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها هذه المستويات. تعتمد هذه الأدبيات عموما على التقسيم الذي إعتمده *Ansoff* لذلك نجد[2]:

1.4.2.القرارات التشغيلية

وهي قرارات تتم في مستوى التسيير العملي أو الجاري، وتتعلق بحل المشاكل التشغيلية البسيطة والمعروفة، ذات العلاقة بالأعمال والنشاطات اليومية، عادة ما تكون مهيكلة

[1] طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره ، ص 32.
[2] ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره ، ص 122.

ضمن إطار معين أو سياسة محددة مسبقا، ولكونها قرارات روتينية متكررة فإنها غالبا ما تكون قابلة للبرمجة.

2.4.2. القرارات التكتيكية: هي تلك القرارات التي يتكفل بها مستوى التسيير التكتيكي، وعلى الرغم من أنها أقل تجريدا مقارنة بالقرارات الإستراتيجية؛ إلا أنها أكثر إرتباطا بكيفية تنفيذ هذه الأخيرة [1]. لذلك، فالقرارات التكتيكية هي قرارات غير مكررة في العادة، ويمتد تأثيرها على نشاط المؤسسة لفترة زمنية متوسطة.

3.4.2.القرارات الإستراتيجية: هي قرارات غير تقليدية، ترتبط بمشكلات إستراتيجية ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية، التي تتناول جميع الاحتمالات الممكنة. يتم هذا النوع من القرارات ضمن مستوى التسيير الإستراتيجي ويستهدف تحقيق أهداف وخيارات إستراتيجية على المدى الطويل.

المبحث3 : خصائص القرارات الإستراتيجية

تعد القرارات الإستراتيجية أحد أهم حلقات عملية صياغة الإستراتيجية، وتستند على ما تؤول إليه نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، في محاولة لضبط علاقتها مع محيطها في الأمد البعيد، حيث يتم صياغة عدة سيناريوهات وتكوين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الممكنة.

ويتشكل القرار الاستراتيجي بإنتقاء أفضلها في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة ، لإنتقال المؤسسة نحو وضعية أفضل مما هي عليه الآن.

1.ماهية القرارات الإستراتيجية

إستخدمت القرارات الإستراتيجية استخداما واسعا من قبل العديد من الباحثين، في □تى المجالات السياسية والاقتصادية والعسكرية والأكاديمية. وبموجب هذا الاستخدام وبهذا

[1] كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، دار الجيل للطباعة والنشر ص322.

التنوع، تعددت الاتجاهات وتنوعت الأفكار لتحديد ماهية القرارات الإستراتيجية، خصائصها ومعرفة حدودها. ونذكر بعض من التعاريف

"القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها"[1].

القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات معقدة وغير روتينية وغير مهيكلة".

"تعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات معقدة، وتتصف بدرجة كبيرة من عدم التأكيد نظرا لإرتباطها بالمستقبل البعيد الغامض"[2].

"القرارات الإستراتيجية هي قرارات غير مبرمجة تتضمن تخصيص قدر كبيرمن الموارد ولها تاثير على المؤسسة ككل".

"القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تنضمن ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة أي بمعنى إلى أين يجب أن تتجه المؤسسة"[3].

"عملية مفاضلة بين بديلين استراتيجيين ، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهه"[4].

" هي قرارات تتخذ في مستوى أعلى، وترتبط بالمدى الطويل، يتم فيها التركيزعلى تحديد الفر المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي"[5].

وعليه، يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات تهتم بدراسة المشكلات ذات طبيعة معقدة، غير روتينية ولا هي مبرمجة، تحدد الإتجاهات العامة للمؤسسة، وتؤثربعمق في مستقبلها، وترتبط مجالاتها الرئيسة مثل المنتجات جديدة، الأسواق الجديدة، الإندماج الشراكة التحالف...الخ، وتعكس رؤيتها المستقبلية، حيث يترتب عليها تخصيص

[1] M. Darbelet .économie d'entreprise, ed Foucher paris, 1992, p 20.
[2] احمد محمود عبد النبي، تقييم مدى إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الادارية، دراسة تحليلية بالتطبيق على الصناعات الدوائية، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة، كلية التجارة، فرع بني سو.يف،2003 ص.98
[3] خيري الجزرري، وطيغة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة،1993، ص.72
[4] مازن إسماعيل الرمضاني(1979)، عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، ع2، بغداد، 1979ص168.

جزء كبير من الموارد، وتمتد نتائجها لفترة زمنية طويلة وتتميز بقدر عال من الغموض وعدم التأكد، تتخذ في أعلى المستويات، وتشكل إطار إر□ادي للمستويات الأخرى.

ومن منظور أخر، فإن القرار يكون إستراتيجيا فيما إذا ترتب عليه سلوكا إستراتيجيا، له تأثيرات هامة على أداء المؤسسة في الأجل الطويل ، مما يعني أنه لا يوجد قرار إستراتيجي في حد ذاته، وإنما يكون القرار إستراتيجيا بحسب الموقف الذي اتخذ فيه والنتائج المترتبة عليه.

يكون القرار إستراتيجيا، إذا ترتب على نجاحه أو فشله تأثيرا جوهريا على أداء المؤسسة، ويتطلب إتخاذ سلسلة متواصلة من القرارات التراتبية لأنها تتعلق بالمواقف التي يواجهها متخذ القرارات الإستراتيجية. فهي قرارات أكثر حساسية لتغيرات المحيط، مثلما اعتبرت بأنها قرارات غير مبرمجة تتضمن تخصيص قدر كبير من الموارد، ولها تأثيرعلى مستوى المؤسسة ككل[1].

فقد اعتبرها *Lasary* بأنها تحدد الإتجاهات العامة للمؤسسة، وعلى أساسها يتوقف بقاؤها، فهي إذن قرارات غير مهيكلة وغير أكيدة، ويتم اتخاذها في أعلى مستوى[2].

وفي نطاق عمل المؤسسة وتحديد خياراتها الإستراتيجية، المتعلقة بتحقيق النجاح فإن القرار الإستراتيجي يجب أن يتناول التغيرات في المدى الطويل، ذات العلاقة بمحيط المؤسسة وذات التأثير الهام في استمرارها وعلى تحقيق نجاحها، في ظل ظروف ومواقف يميزها الغموض وعدم التأكد .

وعلى هذا الأساس، فقد إعتمد *Ansoff* مدخلا يعرف من خلاله الإستراتيجية بمصطلح القرارات الإستراتيجية التي تتعلق أساسا بالمشكلات الخارجية التي تواجه المؤسسة، وبشكل أخص ما تعلق بإختيارالثنائية (سوق/منتوج)

[1] David A, Op.cit, p41
[2] Lazary economie de l'entreprise, collection c'est facile , 2001, p 15.

حيث تنحصر مختلف القرارات الإستراتيجية، ومن ثم إستراتيجية المؤسسة في إختيار المنتوج والسوق الذي تتوجه إليه، تخصيصا أو تنويعا في تشكيلة منتجاتها من جهة، ومن جهة أخرى تركيز أو إختراق أسواق جديدة.

وفي ذات السياق، وبنوع من التطابق المنطقي ذهب *Jarniou* لإعتبار أن القرارات الإستراتيجيةلايمكن حصرها في إختيار وتحديد الزوج (منتوح/سوق) بل تتعدى ذلك، إلى عدد كبير من العوامل والعناصر ذات الصلة بالثنائية (وسائل /غايات) حيث يحدد كل منهما الآخر، ويرتبط به في سياق محيط تنافسي، وبنوع من التلاؤم بينهما[1].

أي من هذه الطروحات أقرب الى الواقعية؛ فإن القرارات الإستراتيجية رغم وقوعها ضمن نطاق مكونات مصطلح الإدارة الإستراتيجية عامة، وإستراتيجية المؤسسة خاصة. فإنها تعتبر نتيجة منطقية لعملية فكرية تركيبية ذات مهارات تجريدية وإبداعية عالية، للإحاطة بمختلف متغيرات المحيط الداخلي والخارجي توضع من خلالها المؤسسة في علاقة ديناميكية، تسمح لها باقتنا الفر الممكنة مع تحمل درجة معينة من المخاطرة التي يفرضها منطق هذا التفاعل.

فقد أكد *Barnard* على أهمية تحديد العوامل الإستراتيجية أثناء إتخاذ القرار، وتفسير علاقات الترابط السببي لهذا التفاعل الديناميكي للتفرقة بين المتغيرات والعوامل الإستراتيجية والعوامل غير الإستراتيجية، لتضيق مجال التفكير وحصر حدود المشكلة أو موضوع القرار ومن ثم توفير الجهد والوقت. وقد إعتبر أن تحديد العوامل والمتغيرات الإستراتيجية التي تدخل فبعملية إتخاذ القرارهو في حقيقة الأمر إتخاذ قرار[2].

وفي ظل الحالات الغامضة وفي ظروف المخاطرة، التي يواجهها متخذ القرارات الإستراتيجية، فإن تحديد العوامل الإستراتيجية والعوامل المساعدة، واكتشاف أهمية تأثير هذه العوامل في إكتشاف الخيارات الإستراتيجية، يعتبر أمر في غاية الصعوبة، رغم أن هذه العوامل (الإستراتيجية، والمساعدة) تتبادل الأدوار والمراكز بالنسبة لمختلف

[1] ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ص16.
[2] نواف كنعان ، مرجع سابق ص 62.

الخيارات الإستراتيجية الممكنة، فما قد يشكل عاملا إستراتيجيا يمكن أن يصبح عاملا مساعدا إذا ما تمكن متخذ القرار من إدخاله ووضعه تحت السيطرة والمراقبة.

وعلى هذا الأساس، فإن متخذ القرارات الإستراتيجية يغو بعقله في عمق المستقبل، وينظر إليه على أنه إطار يمكن توقع إتجاهاته وتحديد ملامحه، وألا يتوقف بتفكيره عند المنظور مما يحدث فيه، بل يتجه بتفكيره للنظر إلى الأفق البعيد، واستقراء الجزء المخفي منه، لتحديد أهداف جديدة، أو لتعديل الأهداف الحالية[1]؛ مما يعني رصد الأحداث بشكل استباقي، واستقراء السلوكات المحتملة، حيث يمكنه الكشف عن الفر والتهديدات الممكنة. الأمر الذي يبرز ويبرر أهمية الإستعداد والتحسب لكافة التغيرات المتوقعة منها وغير المتوقعة أيضا، وإستقراء المعلومات وتقويمها، وتحيينها، ومراقبة مصادرها، وتحليل مختلف الظروف بحثا عن أية إارة تدل عن وجود فرصة كامنة أو خطر ويك. والنظر للمستقبل ولعمق الأحداث، هامش المجهول.

بصفة عامة، نستنتج بأن متخذ القرارات الإستراتيجية من خلال الإارات الضعيفة، يتمكن من:

- استشراف المستقبل والاستعداد له بشكل مسبق؛

-إقتنا الفر الممكنة وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة؛

- حسن التصرف في حالات عدم التأكد وفي ظروف المخاطرة.

في الواقع، يعتمد نجاح متخذ القرارات الإستراتيجية في ذلك، بدرجة كبيرة على مجموعة من العناصر التي تشكل متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال، تتمثل هذه العناصر في ما يأتي[2]:

---

[2] سامي تيسير سلمان ، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية ، ص259.

- جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بمشكلة القرار.

-التحسس واليقظة لأمور المستقبل؛

- تحديد الاحتمالات المتوقعة؛

- المرونة الفكرية الكبيرة لدى متخذي القرارات؛

- الحدس والبصيرة.

في نفس السياق، تشير نتائج إحدى الدراسات إلى انه لكي تكون القرارات الإستراتيجية فعالة من الضروري تهيئة المقومات الأساسية التالية [1]:

- توفر المعلومات؛

- توفر الوقت وعدم التسرع؛

- إسهام القرار الإستراتيجي في اجاد بدائل وخيارات، لكي تتخذ القرارات الأدنى؛

- وجود نظام لمتابعة تنفيذ القرارات المختلفة.

2. خصائص القرارات الإستراتيجية

مقارنة ببقية القرارات الأخرى في المؤسسة ، تتخذ القرارات الإستراتيجية في ظل ظروف وحالات استثنائية وغير عادية، وتعطى لها الكثير من العناية والاهتمام، نتيجة لما يميزها من خصائص تداولها عديد الباحثين والمهتمين، بالدراسة والتمحيص. وقد سيقت جميعها ضمن مختلف التعاريف الوصفية والإجرائية، هذه بعضها:

- تتخذ في مستوى أعلى؛

- تتعلق باستغلال جزء كبير من الموارد؛

[1] زيد منير عبوي وسامي محمد هشام ، مدخل إلى الادارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن ص85.

- لها تأثير على مستقبل المؤسسة؛

- تتطلب التنسيق الكبير بين مختلف الأنشطة والوظائف؛

- تأخذ بعين الإعتبار العوامل الخارجية.

- لها حساسية كبيرة للتغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي؛

- تأثرعلى العديد من أجزاء المؤسسة والقرارات الأخرى؛

- مدى زمني طويل.

فإن القرارات الإستراتيجية تتميزعن غيرها من القرارات، لأنها[1]:

- تتعلق بأهداف أو مشاكل ذات أبعاد متعددة؛
- وعلى جانب كبير من التعقيد؛
- هي قرارات ذات مستوى عالي من المخاطرة وعدم اليقين؛
- تعتمد على معلومات غير كاملة، وغالبا ما تحتوى على قدر من الأخطاء.

على الرغم من تعدد واختلاف خصائص القرارات الاستراتيجية، فقد لخصها البعض في مايلي[2]:

- **على المستوى التنظيمي**: تتخذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية بالمؤسسةلقدرتها على رؤية الأ□ياء بشكل أوضح وأ□مل، يمكن من خلالها خلق الفر □

---

[1] Macmillan, H & Tampoe, M, Strategic management Process content and Implementation, New York , oxford, university ,2000, P12.

[2] منصور محمد اسماعيل ، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي رسالة دكتوراه، جامعة البصرة ، العراق ص ص 14-15. 1997

واستغلالها وتوقع المخاطر والتعامل معها، ضمن رؤية إستراتيجية تعكس تفاعل المؤسسة بمحيطها. توفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة[1].

- **التأثير الزمني**: عند الأخذ بعين الإعتبار بعد الزمان والمكان للقرارات الإستراتيجية، فإن نتائج هذه القرارات لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى جميع الأفراد، والاقسام والفروع، أو حتى على مستوى المؤسسة ككل، ويمتد هذا التأثير إلى خارج حدود المؤسسة حيث نلزمها بتوجه إستراتيجي معين لفترة زمنية مستقبلية طويلة، قد يصعب تغييره بسرعة.

- **التوجه المستقبلي**: يقوم متخذ القرارات الإستراتيجية بإجراء المسوحات الميدانية لمعرفة عما يمكن أن يكون عليه المستقبل، وإلى ما يمكن أن تؤول إليه الأمور، لذا فهو يراقب الأحداث ويتابع مستجداتها، ويرصد الإ□ارات التي تلازم ظهورها، بغية استشراف ما يمكن أن يقع من أحداث مستقبلا، وتأ□ر تداعياتها على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. بهدف ايجاد الفر □ وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف في المؤسسة. حيث تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد التصرفات الحالية الواجب القيام بها بشكل مسبق لنقل المؤسسة من الوضعية الحالية إلى ووضعية مستقبلية أفضل.

- **تمثل الإطار العام لمختلف القرارت الأخرى:** تعن بمثابة المر□د العام لمتخذي القرارات في مختلف المستويات الإدارية الأخرى، بحيث يجب ألا تتعارض قراراتهم عن الإطار العام للقرارات الإستراتيجية، وأن الخيارات والأهداف الإستراتيجية هي مرجعية التفكير وسياق العمل لمختلف القرارات الإدارية. بالتمعن في مختلف خصائص القرارات الإستراتيجية، يمكن تلخيص هذه الأخيرة في ما يلي[2]:

[2] فالتة اليمين ، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.ص127.

الجدول رقم06: خصائص القرارات الإستراتيجية

مجالات القرارات	خصائصها
طبيعة	غير روتينية، غير مهيكلة، غير مبرمجة
نطاق	□املة، متعددة الأبعاد
أثار	بعيدة المدى في الزمان والمكان
موضوع	ضبط علاقة المؤسسة بمحيط
ظروف	عدم التأكد والمخاطرة
المكان	الإدارة العليا (الاستراتيجية)
التنسيق	تشكل إطار ار□ادى للمستويات الأخرى وتتناسق مع بقية القرارات التراتبية
المتطلبات	-مهارات تجريدية وإبداعية كبيرة. " قدرات معرفية، تحليلية " التحسس واليقظة لأمور المستقبل. -معلومات غير كاملة وغير رسمية بدرجة كبيرة.
الأبعاد	-استشراف ما يمكن أن يقع من أحداث مستقبلية والإستعداد المسبق. -البحث عن الفر □ الممكنة وتحديد المخاطر ومواءمتها مع نقاط قوة وضعف المؤسسة. -إدارة الغموض والتعامل مع حالات عدم التأكد وظروف المخاطرة.

المصدر: فالتة اليمين ، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.ص127.

خاتمة الفصل

إن عملية إتخاذ القرار، تعتمد في جوهرها على فكرة الإختيار والتفضيل، لإيجاد بديل معين من بين عديد البدائل الممكنة والخيارات المتاحة، الأمر الذي لم يميزها بدقة عن عملية حل المشكلات، فقد تلازمت العمليتان تارة، وترادفت تارة أخرى، ومع ذلك فقد إستخدمت للدلالة على نفس المعنى، باعتبارهما ترتكزان على خطوات وحلقات متتالية، كل حلقة من هذه السلسلة المترابطة، تتطلب معلومات معينة وقدرات خاصة، تختلف من خص إلى آخر، مثلما تختلف باختلاف أنواع القرارات، خاصة منها القرارات الإستراتيجية، مما يبين تأثير الطبيعة الشخصية.

يلجأ متخذ القرارات الإستراتيجية للمزاوجة بين موهبته وبصيرته تارة، واستخدام العمليات العقلية مستندا على معرفته وعلى خبراته تارة أخرى. حرصا على إتخاذ القرار الصحيح، وبالشكل الصحيح.

وكل ذلك يعكس طبيعة النموذج الفكري لديه. وبموجب هذا الأخير تتضح قدرته على إدراك المواقف الغامضة والتعامل مع حالات عدم التأكد، ومواجهة المشاكل ذات الطبيعة الإستراتيجية، فضلا على مدى إعتماده على معلومات اليقظة وإعطائها الأهمية الإستراتيجية، في استخلا علاقات السببية وفي إيجاد الحلول والبدائل الممكنة، في إتخاذ قراراته الإستراتيجية.

الفصل الخامس:

اتفاق الشراكة كقرار رشيد لمجابهة تحديات التنمية المستدامة

« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat». Kofi Annan.

مقدمة الفصل

أصبحت، اليوم، كل الدو□ تسعى إلى إقامة علاقات واتفاقيات اقتصادية دولية وإقليمية□واء على الصعيد الثنائي أو متعدد الأطراف، خصوصا□عد ظهور المنظمة العالمية للتجارة، والذي أر□ت قواعد نظام تجاري جديد يقوم على ضرورة تحرير المبادلات التجارية.

ولم تكتفي□عض الدو□□هذه العلاقات والاتفاقيات□ل عملت على الاتحاد والانصهار في كيان اقتصادي واحد، قصد مواجهة مختلف تحديات التنمية المستدامة وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية الإقليمية على غرار الاتحاد الأورو□ي.

وقد □عى الاتحاد الأورو□ي منذ نشأته إلى إقامة علاقات اقتصادية مع محيطه الخارجي. وأمام هذه التحولات التي يعرفها العالم كان لا□د للجزائر أن تسعى كذلك إلى التحر□ وإيجاد مكانة لها ضمن الخريطة الاقتصادية العالمية فتم□إ□رام على اتفاق الشراكة في 22 أفريل□نة 2002، ليدخل حيز التنفيذ□داية من الفاتح□بتمبر من□نة 2005.

□نتناو□ في هذا الفصل، المباحث الآتية:

المبحث 1: الشراكة الجزائرية الأورو متو□طية : مضمونها، أهدافها وأثارها.

المبحث 2 :ضرورة تفعيل الشراكة من أجل مجا□هة تحديات التنمية المستدامة.

المبحث 3:علاقة الشراكة□التنمية المستدامة للمؤ□سة الاقتصادية الجزائرية .

المبحث 1: الشراكة الجزائرية الأورو متوسطية : مضمونها، أهدافها وأثارها

لقد □عت المجموعة الأورو□ية مند تأ□يسها إلى إتباع □يا□ة تو□عية خصوصا مع الضفة الجنو□ية للبحر المتو□ط، وعلى غرار هذه الدو□ كانت الجزائر من□ين الدو□ التي لقيت اهتماما كبيرا لدى الأورو□يين وذلك راجع لتراكم عدة اعتبارات تاريخية، □يا□ية واقتصادية.

1.1. نبذة تاريخية عن الشراكة الجزائرية الأورو متوسطية

مثلت المجموعة منذ مطلع الستينات المتعامل التجاري الأو□ للجزائر، ورغم عدم توقيعها لأي اتفاق شراكة إلا أنها ا□تمرت في الحصو□ على أفضليات جمركية لصادراتها نحو المجموعة وفقا لاتفاق مؤقت في 28 مارس 1963 م وذلك تطبيقا للمادة 227 لمعاهدة روما، والتي اعتبرت كأ□اس قانوني للعلاقات□ين الجزائر والسوق الأورو□ية المشتركة[1] وفي 26 أفريل 1976 م تم التوقيع على أو□□روتوكو□ تعاون□ين المجموعة والجزائر وقد شمل هذا التعاون ثلاث مجالات تتعلق□المبادلات التجارية والجانب الاجتماعي وكذلك التعاون الاقتصادي والمالي.

1.1.1 الجانب التجاري

ففي الجانب التجاري ووفقا للمادة 8 من الاتفاقية فإن الهدف من هذه الاتفاقية هو تطوير المبادلات□ين الأطراف المتعاقدة مع الأخذ□عين الاعتبار المستويات التنموية لكل منها وقد حصلت الجزائر من خلالها على مجموعة من وكذلك ،

- التسهيلات على غرار تخفيض الر□وم الجمركية على□عض المنتوجات الزراعية □نسبة 20 إلى100
- السماح□دخو□ المنتوجات الصناعية إلى الأ□واق الأورو□ية□كل حرية،□ا□تثناء □عض المواد الحسا□ة والتي كانت تخضع لنظام الحصص.

[1] Délégation de la commission européenne en Algérie, Union Européenne, N° 01, KALIMA, Février, Mars 2001, p:05.

- □ينما في المجا□ الاجتماعي فقد منحت تسهيلات للعما□ الجزائريين المقيمين في أورو□ا، لكن لم يتم تطبيق هذا المحور، نظرا لارتفاع الامتيازات المخولة□وا□طة الاتفاقات الثنائية على تلك الممنوحة□موجب هذه الاتفاقية.

2.1.1. مجال التعاون الاقتصادي والمالي

أما في مجا□ التعاون الاقتصادي والمالي، فقد تحصلت الجزائر على إعانات مالية قصد تمويل مختلف البرامج الاقتصادية والاجتماعية موضوع الاتفاقية، وذلك من خلا□ البروتوكولات المالية الأر□عة الممتدة من □نة 1976 إلى غاية □نة 1996 والتي حصلت الجزائر من خلا□ هذه الفترة على مساعدات مالية□لغت 949 مليون منها 214 إعانات مالية □موجب البروتوكولات الأر□عة، 95 مليون□موجب السيا□ة المتو□طية المتجددة والتي تم فيما□عد إدخالها في□رنامج ميدا، أما المبلغ الباقي و المقدر ب 640 مليون كان في شكل قرو □ متقطعة.[1]

لكن مع انضمام دو□ جديدة إلى المجموعة على غرار إ□بانيا والبرتغا□ واليونان والتي تتشا□ه صادراتها مع تركيبة الصادرات الجزائرية، وكذلك ظهور منظمة التجارة العالمية والتي لا تقبل □و ى□المعاملة المتبادلة□ين مختلف أطراف التباد□ وانضمام المجموعة إليها، دفع□الاتحاد الأورو□ي إلى مراجعة □يا□ته الاقتصادية الخارجية مع□لدان المتو□ط وهو ما حصل فعلا خلا□ مؤتمر□رشلونة يومي 27 و 28 نوفمبر 1995 والذي تم من خلاله الإعلان على ميلاد شراكة أورومتو□طية جديدة قائمة على تباد□ المنافع عكس ما كان عليه الحا□ □ا□قا حيث كانت هذه المجموعة تمنح تفضيلات وإعانات مجانية لدو□ الضفة الجنو□ية للمتو□ط، والتي تستند كما جاء في إعلان المؤتمر إلى ثلاثة□أعاد أ□ا□ية هي البعد السيا□ي والأمني، البعد الاقتصادي والمالي، والبعد الثقافي والإنساني.

---

[1] كر□الي□غداد، نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة□سكرة العدد08 2005. ص.66.

وعلى غرار□اقي الدو□ المتو□طية فقد□أدت الجزائر ا□تعدادها لتوقيع اتفاق شراكة مع الاتحاد الأورو□ي، حيث□دأت المفاوضات في هذا الشأن في 14 مارس 1997 م، لكن ونظرا لتباين مواقف الطرفين، تم توقيف المفاوضات في ماي 1997 من قبل الجزائر، التي رأت أن الطرف الأورو□ي تجاهل العديد من المسائل التي كانت تهمها كمشكلة المديونية، وانتقا□ الأشخاص...إلخ، وكذا عدم أخذ الجانب الأورو□ي□عين الاعتبار لخصوصيات الاقتصاد الجزائري. كما أن المشاكل الأمنية التي عرفتها الجزائر □اهمت إلى حد كبير في توقف هذه المفاوضات إلى غاية أفريل 2000 وهو تاريخ ا□تئنافها، حيث ا□تمرت□دون انقطاع□درا□ة جميع المسائل المطروحة، إلى غاية أن توصل الطرفين إلى اتفاق□عد 17 جولة من المفاوضات .والذي ترجم□التوقيع□الأحرف الأولى على اتفاق الشراكة□ين الجزائر والاتحاد الأورو□ي يوم 19 ديسمبر 2001□بروكسل،□حضور رئيس الجمهورية "عبد العزيز□وتفليقة "ورئيس اللجنة الأورو□ية آنذا□" رومانو□رودي"، إلى جانب" لويس ميشا□ "ممثل الرئا□ة البلجيكية للاتحاد الأورو□ي[1].

ثم جاء التوقيع□صفة ر□مية على الاتفاق يوم 22 أفريل 2002□مدينة فالنسيا الإ□بانية، لدى افتتاح الندوة الأورومتو□طية، وقد وقع عن الجانب الجزائري وزير الخارجية، وعن الجانب الأورو□ي وزراء الاتحاد الأورو□ي إلى جانب المحافظ الأورو□ي المكلف□الشؤون الخارجية، وذلك□حضور رئيس الجمهورية الجزائرية ورئيس الحكومة الإ□باني، ليدخل حيز التنفيذ في 01□بتمبر 2005.

2. مضمون اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية

لم تختلف اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية عن الاتفاقات الموقعة□ين الاتحاد الأورو□ي و□اقي □لدان جنوب المتو□ط، فبعدما وقعت كل من تونس، المغرب، السلطة الفلسطينية، الأردن، ومصر اتفاق الشراكة مع الأورو□يين، جاء دور الجزائر لتوقيع عقد الشراكة، وقد جاء هذا العقد في 110 مواد متوزعة على تسعة □أواب شملت مختلف المجالات السيا□ية،

[1] Hebdomadaire Liberté économie, N°: 215 du 15 au 25 Mars 2003, Page 15.

الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، وقد نا□ الجانب الاقتصادي حصة الأ□د حيث □تأثر . □خمسة□أ□واب كاملة[1]

الباب الأول :خصص للجوانب السيا□ية على غرار إر□اء الديمقراطية وحقوق الإنسان والحوار السيا□ي وضرورة تحقيق الا□تقرار والسلم الوطنيين.

الباب الثاني :تناو□ هذا الباب حرية انتقا□ السلع حيث و□مقتضى المادة الساد□ة من العقد يتوجب على الطرفين إنشاء منطقة للتباد□ الحر□شكل تدريجي خلا□ فترة 12 □نة انطلاقا من تاريخ دخو□ الاتفاق حيز التنفيذ، وذلك وفق قواعد المنظمة العالمية للتجارة، وهذا ما يتطلب إلغاء الحواجز الجمركية وغير الجمركية على حركة السلع□ين الطرفين، كما احتوى هذا الباب على رزنامة التفكيك التدريجي للحواجز الجمركية التي اتفق الطرفين على تطبيقها.

الباب الثالث :يتعلق□تجارة الخدمات و يدخل الاتفاق أحكام جديدة خاصة□تحرير الخدمات، حيث يؤكد الاتحاد الأورو□ي والجزائر، التزامهما في إطار الاتفاقية العامة حو□ التجارة والخدمات،□تباد□ مبدأ" الدولة الأولى□الرعاية" ، فيما يخص الحضور التجاري للشركات وأداء الخدمات العا□رة للحدود، مع احتفاظ الجزائر□المعاملة الوطنية الخاصة□فروع الشركات الأورو□ية المستقرة على إقليمها.

الباب الرابع :تناو□ هذا الباب مسائل المدفوعات، رؤوس الأموا□ والمنافسة حيث نص على قيام الطرفين□تسوية المدفوعات□عملة قا□لة للتحويل، كما نص على ضرورة عمل الطرفان على ضمان حرية تداو□ وانتقا□ رؤوس الأموا□ المخصصة للا□تثمار المباشر في الجزائر وكذلك الأر□اح الناتجة عنه، أما في مجا□ المنافسة يعمل الطرفين على تطبيق الإجراءات المشتركة للمنافسة، وعدم التمييز□ين المتعاملين الاقتصاديين، إضافة إلى العمل على حماية حقوق الملكية الفكرية، الصناعية والتجارية.

الباب الخامس :يتعلق□التعاون الاقتصادي، حيث يلتزم الطرفان على تفعيل التعاون الاقتصادي وفقا لما هو منصوص عليه في الاتفاقية، وقد حدد هذا الباب القطاعات المعنية

[1] زعباط عبد الحميد، الشراكة الأورومتو□طية وأثرها على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شما□ إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الأو□، 2004 ، ص6.

ذلك، وتتمثل في القطاعات التي تعاني من مشاكل داخلية، أو التي تم الاتفاق على تحرير مبادلتها التجارية، وكذلك القطاعات التي تسمح التقارب ين الاقتصاد الجزائري والاقتصاد الأوروي، خاصة التي تؤدي إلى رفع معدلات النمو وخلق مناصب عمل وزيادة حجم المبادلات ين الطرفين.

الباب السادس :يشمل هذا الباب مجالات التعاون الاجتماعي والثقافي ين الطرفين، ويتضمن ضرورة تحسين النظام القانوني للعما المهاجرين ومساواتهم مع العما المحليين، وتنقل الأشخاص مع اتخاذ كافة التدا ير قصد مكافحة الهجرة غير الشرعية، وكذلك العمل على زيادة التعاون الثقافي والتر وي من خلا تشجيع تباد المعلومات والخبرات ا تعما كل الو ائل الممكنة لتحقيق ذلك.

الباب السابع :ويتعلق التعاون المالي والذي يقوم على ضرورة تأهيل البنى التحتية الاقتصادية، وترقية الا تثمار الخاص، والنشاطات المولدة لمناصب العمل، مع الأخذ عين الاعتبار الأثار الناجمة عن إنشاء منطقة التباد الحر على الاقتصاد الجزائري.

الباب الثامن :ويتعلق قضايا العدالة والشؤون الداخلية، حيث اتفق الطرفان على تفعيل مؤ سات الدولة وتعزيز دولة القانون والتعاون في المجا القانوني والقضائي، مكافحة الجريمة المنظمة، تبييض الأموا ، محار ة التمييز العنصري وكره الأجانب، مكافحة الإرهاب والمخدرات والفساد.

الباب التاسع :يشمل الأحكام المؤ ساتية العامة والختامية التي تحكم الاتفاقية حيث نص على إنشاء مجلس شراكة يتولى تنفيذ الاتفاق، وتسوية الخلافات، والسهر على السير الحسن لكل القضايا الأخرى ذات الاهتمام المشتر ين الجزائر والاتحاد الأوروي.

3. الشراكة الأورو متوسطية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يعتبر تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد العالمي أهم هدف تسعى الجزائر إلى تحقيقه من خلا توقيعها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروي، خصوصا والجزائر تسعى جاهدة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ففي ظل التحولات والتفاعلات التي يشهدها العالم لا يمكن للجزائر أن تبق معز عن ذلك، لذا يجب عليها التحر والتفاعل من أجل

الاندماج في الاقتصاد العالمي والا□تفادة قدر المستطاع من المزايا التي تفرزها هذه التفاعلات، ومن أجل الوصو□ إلى هذا الهدف يجب تحقيق□عض الرهانات التي تعتبر ضرورية لذلك والمتمثلة في تأهيل المؤ□سات الجزائرية، ومحيطها، وكذلك الا□تفادة من نقل التكنولوجيا.

3 . 1 .تأهيل المؤسسات الجزائرية

يعتبر تأهيل المؤ□سة الجزائرية أمرا غاية الأهمية من أجل الاندماج في الاقتصاد العالمي، وهذا ما تعمل اتفاقية الشراكة الأورومتو□طية على تجسيده، حيث تسعى إلى تحسين أداء المؤ□سة الجزائرية و تكييفها مع التحولات والتغيرات الاقتصادية الدولية، وجعلها قادرة على المنافسة □واء محليا أو في الأ□واق العالمية، وذلك من خلا□ تسطير□رنامج يهدف إلى:

- الإنتاج□المواصفات الدولية.
- اعتماد المنافسة الشديدة كمتغيرة يجب مواجهتها.
- الإنتاج للخارج أي الاهتمام□التصدير كهدف أ□ا□ي في إ□تراتيجية المؤ□سة.

هذا وكانت الجزائر قد□دأت في تنفيذ□رنامج تأهيل مدعوم من طرف الاتحاد الأورو□ي قبل التوقيع على اتفاقية الشراكة في إطار□رامج ميدا والتي تحصلت الجزائر من خلالها على مساعدات مالية من طرف الاتحاد الأورو□ي□لغت 95مليون أورو حيث خصص مبلغ 57 مليون أورو لدعم نمو المؤ□سات الصغيرة والمتو□طة و 38 مليون أورو لدعم إعادة الهيكلة الصناعية والخوصصة، وذلك من أجل تحقيق[1] :

- عصرنة القطاع الصناعي□ما يتنا□ب والمطلوب دوليا.
- تدعيم و تقوية قدرات هياكل الدعم ودفع الصناعات المنافسة.
- تحسين قدرات المنافسة للمؤ□سة الصناعية.

[1] □ن□مينة عزيزة، الشراكة الأوروجزائرية□ين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة، مجلة الباحث، العدد التا□ع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011 ، ص1.

ومن أجل الوصو□ لهذه النتائج كان لا□د على الجزائر القيام□مجموعة من الإجراءات تتمثل في[1]

- تأهيل الأداة الإنتاجية و تو□يع النسيج الصناعي الوطني.
- تحسين طرق الإنتاج و المراقبة و التخطيط.
- عصرنة طرق التسيير من خلا□ إدماج إطارات أجنبية ضمن إدارة المؤ□سة قصد التحكم في تقنيات و أ□اليب التسيير وفق المعايير الدولية.
- تحسين الأداء الاقتصادي للمؤ□سات العمومية□تطوير إنتاجها و هيكل أ□عارها وإعطاء الأولوية للقطاع الخاص مع تقليص تدخل الدولة في الأنشطة الإنتاجية.
- تشجيع المؤ□سات الوطنية على تبني نظام الجودة، والحصو□ على شهادة مطا□قة لنظام الجودة العالمية والذي يعكس المستوى الذي وصلت إليه المؤ□سات وقدرتها على مواجهة المنافسة الأجنبية. ISO،
- تحويل التكنولوجيا واقتناء رخص الاختراعات.
- إعداد□رامج إعلامية لها تأثير على القدرة التنافسية للمؤ□سة.
- تدعيم الإجراءات المتعلقة□البحث عن شركاء.
- تجديد التجهيزات و تحديث تقنيتها و التي تؤدي إلى تخفيض في التكاليف و تحسين الإنتاجية.
- دعم الإمكانيات المالية الذاتية.
- الحرص على التوازن المالي.
- التحكم في حجم و نوعية الديون مع ترشيد ا□تعما□ القرو□ .

ولهذا قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الجزائرية□إعداد□رنامج وطني يمتد من □نة 2000إلى □نة2008 لإعادة تأهيل المؤ□سات العمومية والخاصة، والذي ينقسم إلى ثلاثة مراحل، حيث تشمل المرحلة الأولى 150 مؤ□سة خلا□ الفترة 2000 إلى 2002 ، والثانية 200مؤ□سة خلا□ الفترة 2003 إلى 2005 ، والثالثة 300 مؤ□سة خلا□ الفترة 2005 إلى

[1] احصائيات المركز الوطني للإعلام والاحصائيات التا□ع لمديرية الجمار□

[1] 2008، وقد اشترطت الوزارة على المؤ□سات الراغبة في التأهيل ا□تيفاء مجموعة من الشروط حددتها وهي[2]

- أن تكون المؤ□سة قد مار□ت النشاط على الأقل منذ 03 □نوات.
- أن تكون المؤ□سة تمارس نشاط صناعي أو مورد للخدمات المرتبطة للصناعة.
- أن تكون المؤ□سة تشغل أزيد من 30 عامل و□النسبة للمؤ□سات الصغيرة والمتو□طة أزيد من 10 عما□.

و□التالي فإن تأهيل المؤ□سات الجزائرية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه الجزائر من أجل التأقلم والتكيف مع المؤ□سات الاقتصادية على المستوى الدولي، لذلك ا□تغلت الجزائر اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية من أجل تجسيد وتأهيل مؤ□ساتها الاقتصادية، قصد الاندماج في الاقتصاد العالمي.

2.3. تأهيل المحيط

إلى جانب تأهيل المؤ□سة الجزائرية، يعتبر كذلك تأهيل المحيط الذي تعمل فيه غاية في الأهمية لما يترتب عليه من نتائج مباشرة على أداء المؤ□سة، لذلك تعمل اتفاقية الشراكة على تأهيل هذا المحيط وذلك من خلا□ العمل على :

- تجديد المناطق الصناعية مع ضرورة توفير البنية التحتية الضرورية لا□تغلا□ المؤ□سة؛
- وضع محيط ملائم للمبادرة الفردية قصد حث وتنويع الإنتاج الموجه للسوق المحلي والدولي؛
- تجديد و تو□يع شبكات المواصلات مع إعطاء الأولوية للمؤ□سات الصناعية والسعي إلى الر□ط المباشر مع العالم الخارجي؛
- تطوير قطاع النقل وتحسين مستوى البنية الأ□ا□ية للطرقات والموانئ البحرية والجوية؛
- مراجعة الإطار القانوني في اتجاه تشجيع الا□تثمار وإنشاء المؤ□سات الصغيرة والمتو□طة □الإضافة إلى تحرير التباد□ التجاري؛

---

[1] إحصائيات الوكالة الوطنية لتحسين الا□تثمار ANDI
[2] المعهد الأورو□ي للشراكة الأوروجزائرية

- مراجعة التشريع الجزائري قصد ملائمته مع التشريع الدولي والذي يشمل القانون التجاري والقانون الضريبي والقانون الجمركي؛
- ضرورة مرونة القوانين الا□تثمارية□ما يشجع الا□تثمار الأجنبي المباشر؛
- إصلاح النظام المالي والمصرفي مع ضرورة تبني الشراكة المالية قصد تفعيل البورصة و تنمية نشاط
- المؤ□سات المالية؛
- تطوير قطاع الإعلام الاقتصادي قصد توفير المعلومات لمختلف الأعوان الاقتصادية؛
- الحفاظ على البيئة حيث أن نمو اقتصادي على حساب تدمير الموارد الطبيعية يشكل خطرا على التنمية.

3.3.الاستفادة من نقل التكنولوجيا

يعتبر التقدم التقني والتكنولوجي المحر□ الأ□ا□ي للتنمية الاقتصادية، فالتطور والتقدم التي تعرفه دو□ الاتحاد الأورو□ي اليوم إنما هو ناتج عن الثورة العلمية التي عرفتها أورو□ا خلا□ القرنين الثامن عشر والتا□ع عشر، لذا تهدف البلدان الجنوب متو□طية من وراء اتفاقيات الشراكة كذلك إلى الا□تفادة من هذا التطورالتكنولوجي، □واء من خلا□ الا□تثمارات المباشرة والتي ينتج عنها جلب التكنولوجيا، أو من خلا□ ا□تفادتها من رخص ا□تغلا□، وكذلك الأ□حاث العلمية والتكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات الاقتصادية وغيرها من المجالات الأخرى.

4.أثار الشراكة على الاقتصاد الجزائري

إن□إ□رام اتفاق الشراكة الأوروجزائرية □يلقي□عدة ظلا□ على الاقتصاد الجزائري، حيث □يخلف عدة أثار وانعكا□ات ايجا□ية و□لبية.

4 . 1 .الآثار الايجابية

ويمكن تلخيصها في:

- ترقية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات خصوصا نحو دو□ الاتحاد الأورو□ي، وذلك من خلا□ تحسين الإنتاج الوطني ومطا□قته لشروط الجودة العالمية،

وتطوير كفاءة وفعالية المؤ□سات الإنتاجية الجزائرية، والرفع من خلق مناخ ا□تثماري منا□ب عبر القضاء على الأ□اليب البيروقراطية وإدخا□ المزيد من المرونة على القوانين الا□تثمارية، مما يشجع على زيادة تدفق الا□تثمار الأجنبي المباشر خصوصا المشاريع المشتركة مع الشركات الأورو□ية، وانتقا□ التكنولوجيا المرافقة لها.

- تغير نظرة العالم الخارجي للجزائر إذ □يعد ذلك□مثا□ة تأمين وضمان يقلص من خطر الدولة ويشكل ضمانا للا□تقرار والأمن في الجزائر□النسبة للمستثمرين الأجانب عموما والأورو□يين□شكل خاص، مما قد يشجع في المديين المتو□ط والطويل على تدفق رؤوس الأموا□ الأجنبية إلى الجزائر.
- الا□تفادة من المساعدات المالية والتقنية الممنوحة من طرف الاتحاد الاورو□ي قصد تحسين مختلف القطاعات موضوع الاتفاقية.

4. 2. الآثار السلبية

رغم الآثار الايجا□ية التي تتركها الاتفاقية على الاقتصاد الجزائري، إلا أنها تتر□ كذلك نتائج وخيمة يمكن إيجازها فيما يلي:

-خسائر فادحة في الميزانية العامة، حيث يؤدي التفكيك الجمركي إلى تخفيض وتقليص الإيرادات العامة نتيجة التفكيك الجمركي وإلغاء الر□م على القيمة المضافة□النسبة للواردات الأورو□ية، وقد قامت وزارة المالية□تحديد توقعات لهذه الخسائر وفق السيناريوهات التالية[1]

أ .**السيناريو الأول** :خسائر الميزانية□نة 2006 تاريخ التفكيك الكلي للقائمة الأولى من السلع يتوقع أن تتعر □ الجزائر لخسارة أو فقدان ما قيمته 26.3 مليار دج من الايرادات الناتجة عن الحقوق الجمركية والر□م على القيمة المضافة أي□نسبة0.4 من الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2004 .

[1] Rapport intitulé situation économique et financière de l'Algérie, La direction générale de la prévision et des politiques, Ministère des finances, 2006. P20.

ب .السيناريو الثاني :خسائر الميزانية □نة 2006 تاريخ□داية التفكيك الجمركي لقائمتي السلع الثانية والثالثة يتوقع أن تفقد الجزائر ما قيمته 40.5 مليار دج من الحقوق الجمركية والر□م على القيمة المضافة على الواردات، أي□نسبة0.7 من الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2004ج.

ج .السيناريو الثالث :خسائر الميزانية□نة **2013** تاريخ التفكيك النهائي والكلي على القائمة الثانية من السلع حيث يحتمل أن تفقد الجزائر ما قيمته 118 مليار دج من الر□وم الجمركية والر□م على القيمة المضافة، أي□نسبة 1.9من الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2004

د .السيناريو الرابع :خسائر الميزانية□نة **2018** تاريخ التفكيك النهائي للقائمة الثالثة من السلع حيث يحتمل من أن تفقد الجزائر ما قيمته 188.8 مليار دج من الحقوق الجمركية والر□م على القيمة المضافة، أي□نسبة3.1 الناتج المحلي الإجمالي لسنة2004

-تزايد الضغوط على الميزان التجاري نتيجة زيادة الواردات من دو□ الاتحاد الأورو□ي □سبب تفكيك الر□وم الجمركية،□ينما لا يرافق ذلك حدوث زيادة في الصادرات كون الر□وم الجمركية في دو□ الاتحاد متدنية، وليس لها أثر على الواردات نحو أور□ا لأن هذه الأخيرة تعتمد على معايير أخرى كالجودة والسلامة الصحية والبيئية وغيرها، كذلك المنافسة الكبيرة في الأ□واق الأورو□ية من طرف صادرات دو□ جنوب وشرق آ□يا والدو□ الأخرى العضوة في المنظمة العالمية للتجارة.

-الإضرار□النسيج الصناعي الوطني خاصة الصناعات غير المؤهلة والتي لا تستطيع الوقوف في وجه المنافسة الأجنبية□واء السعرية أو من ناحية الجودة، مما يؤدي إلى غلق وافلاس العديد من المؤ□سات والتخلي عن□عض الصناعات، وما يترتب عن ذلك من أثار □لبية كتسريح العما□، ارتفاع نسب البطالة، تراجع الإنتاج الوطني، انخفا □ الأجور، وتدني مستوى المعيشة خصوصا لدى الفئات والأ□ر الفقيرة والمحدودة الدخل.

المبحث 2 :ضرورة تفعيل الشراكة من أجل مجابهة تحديات التنمية المستدامة

1.العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي قبل وبعد عقد الاتفاقية

لقد □عت الجزائر من خلا□ □إرامها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأورو□ي إلى تأهيل اقتصادها الوطني من خلا□ المزايا التي تتيحها هذه الشراكة، وذلك قصد الاندماج في الاقتصاد العالمي، خصوصا في ظل □عيها المتواصل للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، فاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأورو□ي يعبد الطريق لتحقيق هذا المسعى نظرا للوزن الاقتصادي الذي يلعبه هذا الأخير على المستوى العالمي.

لكن السؤا□ المطروح هل حققت الجزائر الأهداف المنتظرة من هذا الاتفاق أم لا؟ وماهي التحديات التي تواجها من أجل تحقيق ذلك؟

1.1. هيكل التجارة الخارجية بين الطرفين

إن إلقاء نظرة على العلاقات التجارية□ين الجزائر والاتحاد الأورو□ي قبل و□عد عقد الاتفاقية نجد أنه لم تطرأ تغيرات ملحوظة على هيكل التجارة الخارجية□ين الطرفين. فالتوزيع الجغرافي للصادرات الجزائرية يبين تراجع طفيف لنسبة الصادرات نحو الاتحاد الأورو□ي، فرغم الارتفاع في قيمتها إلا أن حصتها من إجمالي الصادرات الجزائرية تراجعت نوعا ما، فبينما كانت تتراوح نسبتها□ين55% و 66% لسنتي 2003 و2004 قبل دخو□ اتفاق الشراكة حيز التنفيذ، أصبحت أقل من ذلك□عد دخو□ حيز التنفيذ□نة2005 دخو□ الاتفاقية حيز التنفيذ فقد□لغت النسبة□ين 57.12 % و57.27%.[1]

أما□النسبة للتركيب السلعي، فنجد أن قطاع المحروقات ما ز□ يشكل من97% إلى 98% من الصادرات الجزائرية العالمية و96% إلى 98 % من الصادرات الأورو□ية رغم الامتيازات التي كانت تحصل عليها الجزائر قبل عقد اتفاق الشراكة، والتي حصلت عليها

[1] محمد لحسن علاوي، The effectiveness of Euro-Algerian partnership as a mean of integration in the world economy ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد4 – 2016، ص41.

□موجب عقد الشراكة، ويرجع □بب ذلك إلى صعو□ة إحداث تغير هيكلي في□نية الاقتصاد الوطني و□التالي التركيبة السلعية للصادرات الجزائرية في الأجل القصير والمتو□ط، إلا أنه يلاحظ أن قيمة الصادرات خارج المحروقات □جلت نمو ملحوظ مند دخو□ الاتفاقية حيز التنفيذ مما يبعث□مؤشرات تنبئ□نجاح الشراكة، خصوصا في ما يتعلق□السلع المتفق على تفكيك ر□ومها الجمركية. وكذلك الشيء نفسه ينطبق على الواردات، فقبل دخو□ الاتفاقية حيز التنفيذ كانت نسبة الواردات الأورو□ية تفوق نسبة 55% □ينما □جلت نسب أقل من ذلك □عد دخو□ الاتفاقية حيز التنفيذ، حيث□لغت 58.77 %، 55 % □نتي 2003و2004 على التوالي في حين لم تسجل □وى نسبة 52.21% □نة2007 و 50.98 □نة 2012 أما □نة 2013 فبلغت 52.11 %[1].

2.1. قيمة الواردات

رغم نمو قيمة الواردات الأورو□ية إلا أن هذا النمو كان أقل من معد□ نمو الواردات العالمية، ور□ما يرجع ذلك إلى منع الجزائر لواردات السيارات القديمة، وكذلك منع ا□تيراد الأدوية المنتجة محليا، فهذين العنصرين كانا يشكلان رقم معتبر من حصة الواردات الجزائرية من السوق الأورو□ية[2]

3.1. الاستثمارات الأجنبية المباشرة

وفي ما يخص الا□تثمارات الأجنبية المباشرة يلاحظ تزايد حصة الاتحاد الأورو□ي من □نة إلى أخرى، حيث من إجمالي □لغت □نة 2003 حوالي 104.07 مليون دولار لترتفع إلى 275.25□نة 2005 أي□نسبة25.46 الا□تثمارات الأجنبية في الجزائر، ثم إلى1178.2 مليون دولار □نة 2008 أي□نسبة 48.17 من إجمالي الا□تثمارات، ولكن رغم هذا الارتفاع إلا أن حجم الا□تثمارات يبقى محدود ومتواضع مقارنة□الطموحات الجزائرية،

---

[1] محمد لحسن علاوي، The effectiveness of Euro-Algerian partnership as a mean of integration in the world economy ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد4 – 2016، ص42.

[2] La direction générale de douane algérienne voir : www.douane.gov.dz

ويرجع □بب ذلك صلا□ة القوانين المنظمة للا□تثمار الخاص وعدم مرونتها، و□يروقراطية الإدارة الجزائرية.

4.1. المساعدات المالية الأوروبية

أما□النسبة للمساعدات المالية الأورو□ية فهي تمتاز□التواضع والتذ□ذب من □نة إلى أخرى حيث□لغت 40 مليون أورو □نة 2005 ، ثم ارتفعت إلى 66 مليون أورو □نة 2006 ، ثم انخفضت □نتي 2007 و 2008 مسجلة 57 مليون دولار و 32.5 مليون دولار على التوالي، لتعاود الارتفاع من جديد □نتي 2009 و 2010 حيث وصلت إلى62.5 مليون دولار و 68 مليون دولار تواليا، ويمكن القو□ أن هذه المساعدات ضئيلة مقارنة□البلدان المتو□طية الأخرى وذلك راجع لقلة المشاريع التي تقدمها الحكومة الجزائرية في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي تقوم□ها، والحا□ كذلك□النسبة للقرو □ الأورو□ية فقد كانت ا□تفادة الجزائر جد ضئيلة مقارنة□دو□ المتو□طية الأخرى[1] .

ومن خلا□ هذه النتائج يمكن القو□ أن الجزائر لم تحقق الأهداف المرجوة من اتفاق الشراكة، لذا يجب عليها□ذ□ المزيد من الجهود قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في المنطقة جراء دخو□ منطقة التباد□ الحر الأوروجزائرية وكذلك تحديات المنافسة الشر□ة من طرف البلدان المتو□طية الأخرى، وتهيئة اقتصادها الوطني قصد الاندماج في الاقتصاد العالمي خصوصا مع تزايد مساعيها الرامية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة[2].

- ضرورة الإ□راع في تأهيل المؤ□سات الجزائرية من أجل القدرة على المنافسة□واء في السوق الداخلية أو في الأ□واق الأورو□ية والعالمية عل حد □واء، والاهتمام □القطاعات والأنشطة التي تمتلك الجزائر فيها ميزة تنافسية على غرار القطاع السياحي.

[1] محمد لحسن علاوي و كريم□وروشة، تفعيل الشراكة الأوروجزائرية كآلية للاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد4 – 2016، ص42.

- زيادة الاهتمام□المؤ□سات الصغيرة والمتو□طة نظرا للدور التي أصبحت تلعبه اليوم في مختلف الاقتصاديات الوطنية و كذلك الاقتصاد العالمي.
- تشجيع الا□تثمارات الأجنبية والوطنية الخاصة، وإلغاء كافة القيود والعراقيل التي تواجهها، وذلك من أجل الرفع في الإنتاج الوطني، مما يؤدي إلى تخفيف الضغط على الميزان التجاري.
- العمل على تطوير وتحسين القطاع الزراعي من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي والاتجاه نحو التصدير خصوصا وأن هذا القطاع مازا□ لم يتم تحريره نهائيا.
- الا□تفادة قدر المستطاع من المساعدات المالية و القرو □ التي يمنحها الاتحاد الأورو□ي في إطار مشروع الشراكة، وذلك من خلا□ تقديم الجزائر لمشاريع جدية وقادرة على المنافسة إقليميا.
- تشجيع الأ□حاث العلمية والتكنولوجية في مختلف المجالات، والا□تفادة قدر الإمكان من المزايا التي تتيحها الشراكة
- وعدم الاعتماد على ما تنجبه التكنولوجيا العالمية فقط، لأن هذه الأخيرة صعب الحصو□ عليها وجد مكلفة كذلك.
- العمل على إيجاد موارد مالية خارج قطاع المحروقات والر□وم الجمركية، وا□تخدام الفوائض المالية للخزينة في
- تمويل وإنشاء مشاريع اقتصادية وإنتاجية جديدة تساهم في رفع القدرة الإنتاجية للبلد.

2. واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من الشراكة

2 . 1 . ندوة حول إعداد التقييم الثاني من الميثاق الأورومتوسطي للمؤسسات[1]

نظمت وزارة الصناعة والمناجم□التعاون مع الاتحاد الأورو□ي في 16 و 17 و 18 يونيو 2014، ندوة تعديل و تكوين حو□ التقييم الثاني من الميثاق الأورو□ي المتو□طي الأعما□ التجارية في فندق الجزائر، □الجزائر العاصمة وهذا وفقا للإعلان المشتر□ وخطة

[1] Ministère de l'industrie et des mines voir http://www.mdipi.gov.dz/?%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%A9-%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A5%D8%B9%D8%AF%D8%A7%D8%AF.

العمل 201 -2015، التي اعتمدت خلا□ الاجتماع التا□ع لوزراء الصناعة للدو□ الأورومتو□طية، المنعقد في 19فبراير 2014، □روكسل .

قدم الميثاق الأورومتو□طي للمؤ□سات توجهات □يا□ات لتوفير□يئة أحسن للمؤ□سات .وهو ضروري لنمو النشاط الاقتصادي للشركات الصغيرة والمتو□طة في□لدان جنوب البحر الأ□يض المتو□ط في الواقع، انها تهدف الى خلق□يئة مواتية لتنمية المؤ□سات والا□تثمارات ولكن أيضا لتحديد الا□تراتيجيات والمشاريع المشتركة، على الصعيدين الوطني والإقليمي .

ويستند الميثاق المذكورعلى "قانون الأعما□ الصغيرة"، والتي تقوم على مبدأ "فكر الصغيرة أولا" والتي تعني" : الأولوية للمؤ□سات الصغيرة والمتو□طة "وهو يهدف الى تعزيز النمو والقدرة التنافسية المستدامين للمؤ□سات الصغيرة والمتو□طة؛ و يوفر أفضل الظروف الممكنة للشركات الصغيرة والمتو□طة التي تسهم في نمو فرص العمل وفي الازدهار الاقتصادي؛ كما يؤكد□شدة على أهمية المخاطرة، وعلى روح المؤ□سة ولكن أيضا على المكانة الأ□ا□ية التي يجب أن يشغلها رجا□ الأعما□ في المجتمع.

2.2. تقييم أوروبي جزائري للشراكة بعد 12 عاما لتنفيذ اتفاق الشراكة

وقعت الجزائر والاتحاد الأورو□ي □نة 2017 في العاصمة البلجيكية على الوثيقة المتعلقة □نتائج التقييم المشتر□ لاتفاق الشراكة الموقع في 2002 والذي دخل حيز التنفيذ عام 2005.

وجاء التوقيع على "نتائج تطبيق اتفاق الشراكة□ين الجزائر والاتحاد الأورو□ي"، □عدما أخطرت الجزائر في □بتمبر/أيلو□ 2015 رئيسة الد□لوما□ية الأورو□ية للمطالبة ر□ميا□فتح المحادثات حو□ تقييم مشتر□ موضوعي لتنفيذ اتفاق الشراكة، □أمر من الرئيس الجزائري، عبد العزيز□وتفليقة، وذلك□منا□بة مرور "عقد" من الزمن على دخو□ الاتفاق حيز التطبيق.

وتحركت الحكومة الجزائرية□عدما لاحظت في الأرقام التي رفعتها إليها الجمار□ الجزائرية اختلا□ كفتي الميزان لصالح الضفة الشمالية من البحر الأ□يض المتو□ط، حيث □لغت صادرات الجزائر نحو أورو□ا خارج المحروقات من □نة 2005 إلى غاية 2015 حوالى

14 مليار دولار خلا□ العشر □نوات،□ينما□لغت الواردات الجزائرية من الاتحاد الأورو□ي 220 مليار دولار في نفس الفترة أي□معد□ 22 مليار دولار □نويا[1].

و□الإضافة إلى هذا الاختلا□، كشفت أرقام الجمار□ الجزائرية أن الاتفاق ترتب عنه عجز □أكثر من 700 مليار دينار (6.36 مليارات دولار)[2] للمداخيل الجمركية الجزائرية منذ تطبيقه □نة 2005 إلى غاية 2015، وهو ما دفع□الحكومة الجزائرية إلى تجميد أحادي الطرف للامتيازات التعريفية الممنوحة للاتحاد الأورو□ي□موجب اتفاق الشراكة، و□عد 8 جولات من المفاوضات العسيرة تم التوصل إلى حل و□ط حو□ تأجيل إنشاء منطقة التباد□ الحر المقررة في 2017 إلى□نة 2020 [3].

أن "عقد الشراكة□ين الجزائر والاتحاد الأورو□ي كانت له فائدة □يا□ية □لوما□ية ظرفية، أكثر من أي شيء آخر، حيث كانت الجزائر تبحث عن العودة إلى المجتمع الدولي□عد القطيعة التي فرضت عليها خلا□ □نوات وهو ما تحقق، ومن الجانب الاقتصادي أصبحت الشراكة عبئا على البلاد".

إن فشل الشراكة الجزائرية مع الاتحاد الأورو□ي مرتبط□عدة نقاط، أهمها القاعدة الا□تثمارية 49/51 التي تعد أهم العوائق التي تنفر المستثمرين من السوق الجزائرية، إضافة إلى البيروقراطية، كإلزامية تمويل المشاريع من البنو□ الوطنية.

إضافة إلى "غياب الا□تقرار السيا□ي وضبا□ية المشهد في البلاد، جعلت الطرف الأورو□ي لا يستثمر في مشاريع إنتاجية داخل الوطن،□ل يكتفي□دور الممون عن طريق التصدي.

3. الشراكة و الحكم الراشد في الجزائر

ولكون الجزائر من الدو□ حديثة العهد نوعا ما على الانفتاح الدولي أي دخو□ الشراكة مع الاتحاد الأور□ي حيز التنفيذ □نة 2005 و ولوج السوق الحرة أفاق 2020 ولأ□باب عديدة

[1] https://www.alaraby.co.uk/economy/2017/3/13/
[2] https://www.alaraby.co.uk/economy/2017/3/13/
[3] http://www.algex.dz/index.php/ar/صدروا-مع-ألجكس/item/604-

أخرى من□ينها مخلفات الأزمة المالية التي تعيشها الجزائر وتراجع □عر البترو□ مما يفر □ عليها التوجه إلى الا□تثمار في القطاعات خارج المحروقات وتحسين البيئة الاقتصادية من اجل جلب الا□تثمارات الأجنبية وتوفير المناخ الحسن للمؤ□سة الاقتصادية .قد أصبح لزامًا علينا معرفة ودرا□ة مؤشرات قياس الحكم الراشد في الجزائر وماله من تبعات على□روز المؤ□سات الاقتصادية وانتهاجها لمسار التنمية المستدامة.

تعرف منظمة الشفافية الدولية الحكم الراشد□أنه الغاية الحاصلة من تكاتف جهود كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني ومختلف المواطنين في مكافحة ظاهرة الفساد،□داية من جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لزيادة الوعي العام حو□ الظاهرة، وخلق آليات تمكن هذه الأطراف من القضاء على الظاهرة أو على الأقل التقليص منها[1].

ولكي ندر□ مستوى وجود الفساد في دولة ما لا□د من تحديد و قياس أ□باب حدوثه ؛ لان الفساد يصعب قيا□ه كونه ظاهرة غير مرئية وتمارس□طرق ملتوية و غير مشروعة . وقد □ادرت منظمة الشفافية الدولية□إصدار العديد من المؤشرات التي تعنى□قياس مستوى الفساد □قيامها □إعداد البحوث والدرا□ات والتقارير الإحصائية على مستوى دو□ العالم. ولانعكا□ات هذه المؤشرات لما لها من آثار على□معة هذه الدو□ إيجا□ا او □لبا .

1.3.الحكم الراشد وعلاقته بظاهرة الفساد

1.1.3. الحكم الراشد

عرف البنك الدولي مفهوم الحكم الراشد□أنها "الطريقة التي تباشر□ها السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية□هدف تحقيق التنمية. ويبدو جلياً أن هذا المفهوم يتسع لأجهزة الحكومة كما يضم غيرها من المؤ□سات المحلية ومؤ□سات المجتمع المدني"[2].

[1] □ليماني لخميسي ،دور منظمات الشفافية الدولية في مكافحة الفساد، مجلة الفقه والقانون،2013، ص2.

[2] تقرير البنك الدولي 1992، انظر : http://www.worldbank.org

ويثير هذا المفهوم أهمية قواعد السلو□ وشكل المؤ□سات، وأ□اليب العمل المرعية□ما تتضمنه من حوافز للسلو□.

وتعرف منظمة الشفافية الدولية الحكم الراشد□أنه: هو الغاية الحاصلة من تكاتف جهود كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني ومختلف المواطنين في مكافحة ظاهرة الفساد، □داية من جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لزيادة الوعي العام حو□ الظاهرة، وخلق آليات تمكن هذه الأطراف من القضاء على الظاهرة أو على الأقل التقليص منها.[1]

وهنا□ من يرى أن الحكم الرشيد، مبني على الرشاد كمصطلح ذي مفهوم عر□ي نقيض الضلا□، ونقيض الفساد، ونقيض الشر، ونقيض الضرر... وكلها مستخدمة في القرآن الكريم. وكلها معاني وأوصاف تنا□ب الحكم الذي يريده الناس. فالحكم الرشيد له أر□ع ركائز مفهومية،وهي حكم هدائي، صلاحي، خيري، نفعي[2].

ويمكن الجمع□ين التعريفات السا□قة□القو□□أن الحكم الراشد هو أ□لوب حكم يهدف للتنمية وإضفاء الخير والمنفعة للجميع وهو أ□لوب مناهض للفساد والضرر.

1.1.1.3.معايير الحكم الراشد

يؤمن الحكم الراشد □يادة ظروف مستقرة، ناتجة عن وجود أ□ا□يات الحكم السليم، مثل: المساءلة، والمساواة، والمشاركة والشفافية، والقدرة على التأقلم والا□تجا□ة للمتغيّرات المختلفة، علماً أنّ هنا□ العديد من المعايير التي وضعها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، والتي تصلّ إلى تسعة معايير عامة[3] .

---

[1] □ليماني لخميسي ،دور منظمات الشفافية الدولية في مكافحة الفساد، مجلة الفقه والقانون،2013، ص2.

[2] عبد المجيد الغيلي نحو حكم رشيد، http://www.1raha.com/نحو-حكم-رشيد

[3] نبيل الب□الي ، الحكم الرشيد ،الأ□عاد والمعايير والمتطلبات ، تقارير □يا□ية ، المعهد المصري للدرا□ات ، 9 □نايز 2018 ص 03

والحكم الرشيد كما تراه الأمم المتحدة هو ما توافرت فيه الشروط التالية:

1. حكم القانون : Rule of Law يتعين أن تتسم الأطر القانونية□العدالة وأن تطبق دون تحيز، وينطبق ذلك□صفة خاصة على القوانين الحامية لحقوق الإنسان.

2. **الشفافية** : Transparency تستند الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تنفتح المؤ□سات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين□ها، وأن تتوفر المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها.

3. **المسؤولية** : Accountability أي أن تتضافر كل جهود الدولة لخدمة مواطنيها وتوفير الحياة الرغدة لهم□قدر المستطاع.

4. **بناء التوافق**: يعمل الحكم الصالح على التوفيق□ين المصالح المختلفة للتوصل إلى توافق وا□ع على ما يشكل أفضل مصلحة للجميع.

5. **المساواة** : Equity تتوفر للنساء والرجا□ الفرص كافة لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم.

6. **الفعالية والكفاءة** : Affectivity & Efficiency تنتج المؤ□سات والعمليات نتائج تشبع الاحتياجات مع تحقيق أفضل ا□تخدام للموارد البشرية والمالية.

7. **المساءلة:** يتعين أن يكون متخذو القرار في الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني خاضعين للمساءلة.

8. **الرؤية الإستراتيجية** : Strategically Vision يمتلك القادة والجمهور منظورا وا□عا للحكم الرشيد والتنمية الإنسانية ومتطلباتها، مع تفهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المنظور.

9. حق المشاركة والانتخاب والتصويت: يتضمن حق جميع المواطنين في التصويت، و□إداء الرأي، والمشاركة الفعّالة والمباشرة في العملية الانتخا□ية، مع ضمان حرية الجماعات في تشكيل الأحزاب، والجمعيات، والنقا□ات التي تضمن الحريّات العامّة للإنسان.

2.1.1.معايير قياس الحكم الراشد.

نظرً لاختلاف مفهوم الحكم الراشد□ين الجهات المختلفة تتباين معاييره□اختلاف أهدافه، فتقرير التنمية الإنسانية العر□ية يركز على المعايير الإنسانية، و□رنامج الأمم المتحدة الإنمائي يركز على المعايير السيا□ية، والبنك الدولي يركز على المعايير الاقتصادية، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تركز على المعايير الإدارية [1].

وضعت هيئة البنك العالمي 22 مؤشرا لاختبار وتحقيق الحكم الراشد، 12 مؤشراً منها تخص المساءلة العامة و10 مؤشرات تخص جودة الإدارة. ويتم ترتيب الدو□ □حسب موقعها من هذه المقاييس على□لم يتكون من 173 رتبة□حسب عدد دو□ العينة التي تؤخذ من مناطق مختلفة وحسب مستويات دخل مختلفة أيضا، ويحسب معد□ صلاح الحكم. وتتراوح علامة الدولة من صفر إلى 100 حسب درجة صلاح الحكم .وتُغطي الأ□ئلة حقولا عدة وحيوية تجسد مدى اندماج الشعوب في مسار أنظمتها الحاكمة [2].

أ) **مؤشر المساءلة العامة** يخص هذا المؤشر أر□عة مجالات هي:

- درجة انفتاح المؤ□سات السيا□ية في البلد.
- درجة المشاركة السيا□ية ونوعيتها.
- درجة الشفافية ومدى القبو□ الذي تحظى□ه الحكومة لدى الشعب.
- درجة المساءلة السيا□ية.

وتشمل البيانات الموضوعات الآتية : الحقوق السيا□ية للأفراد الحريات المدنية -حرية الصحافة -الأداء السيا□ي -التوظيف لدى الجهاز التنفيذي – تنافسية التوظيف -انفتاح التوظيف -المشاركة في التوظيف -القيود لدى التنفيذ -المساءلة الديمقراطية –الشفافية.

---

[1] العجلوني محمد ،أثر الحكم الرشيد على التنمية المستدامة في الدو□ العر□ية،2013 ، ص14.

[2] نبيل البا□لي ، مرجع□بق ذكره ،2018، ص 7.

ب) مؤشر جودة الإدارة:

يقيس المؤشر حدود الفساد في مجا□ إدارة الموارد وإدارة السوق ومدى احترام الحكومة للقوانين، ويشمل□يانات حو□: درجة الفساد، نوعية الإدارة، حقوق الملكية، الإدارة المالية، تخصيص الموارد، احترام وتطبيق القانون، السوق الموازي[1].

2.1.ظاهرة الفساد

عرف البنك الدولي ظاهرة الفساد على أنها إ□اءة ا□تعما□ الوظيفة العامة للكسب الخاص فالفساد يحدث عامة عندما يقوم موظف ما□قبو□ أو طلب أو ا□تزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة كما يتم الفساد عندما يقوم وكلاء أو و□طاء لشركات أو عما□ خاصة□تقديم رشاوى للا□تفادة من □يا□ات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين ، وتحقيق أر□اح□طرق غير مشروعة كما□مكن للفساد أن يحدث عن طريق ا□تغلا□ الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك□تعيين أقارب أو □رقة أموا□ الدولة مباشرة[2].

ويعرف□رنامج الأمم المتحدة الإنمائي الفساد على انه إ□اءة الا□تخدام النشط أو السلبي لصلاحيات الموظفين العموميين(المعينين أو المنتخبين)لتحقيق منافع خاصة مالية أو غيرها[3] .

من خلا□ التعاريف السا□قة نستنتج أن الفساد هو ظاهرة □لبية لها أوجه عديدة تتم في الخفاء أي غير مرئية وتتم□طرق ملتوية وغير مشروعة، من اجل إشباع مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة .ومن التعاريف نستنتج أن للفساد أوجه وهي:

- الرشوة
- الا□تزاز
- نهب الما□ العام
- المحا□اة

1 نبيل البا□لي ، مرجع□بق ذكره ،2018، ص 7.
2 محمود عبد الفضيل، الفساد والحكم الصالح في البلاد العر□ية ،□حوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز درا□ات الوحدة العر□ية□التعاون مع المعهد السويدي□الإ□كندرية ، مركز درا□ات الوحدة العر□ية ، الطبعة الثانية 2006 .
3 □رنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تنمية القدرات□رنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مكتب السيا□ات الإنمائية مجموعة تنمية القدرات 2017 ، ص 54.

- ا□تغلا□ منصب الوظيفة العامة من اجل مصلحة خاصة.

3.1. علاقة الحكم الراشد بظاهرة الفساد

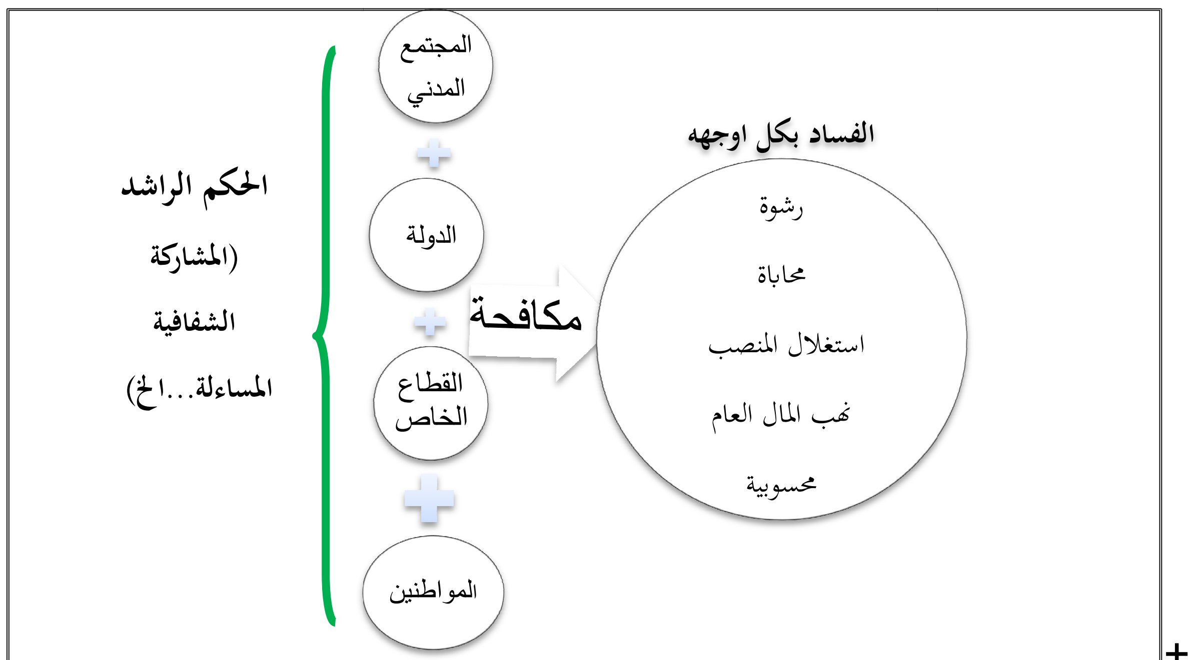
من خلا□ التعاريف السا□قة ، ا□تخلصنا ان هنا□ علاقة عكسية وطردية□ين الحكم الراشد وظاهرة الفساد، في نفس الوقت.

أولا :علاقة الحكم الراشد وظاهرة الفساد علاقة عكسية أي كلما زاد تطبيق الحكم الراشد أدى ذلك إلى اجتناب او تقليص من ظاهرة الفساد. فالحكم الراشد يأتي كأ□لوب حكم□تكاتف جهود كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني ومختلف المواطنين في مكافحة ظاهرة الفساد، وخلق آليات تمكن هذه الأطراف من القضاء على الظاهرة أو على الأقل التقليص منها.

ثانيا : علاقة الحكم الراشد وظاهرة الفساد علاقة طردية ؛حكم انه كلما ا□تفحلت ظاهرة الفساد زادت الحاجة للتطبيق أكثر وأكثر للحكم الراشد.

وعليه فقد مثلنا العلاقة□ين الحكم الراشد وظاهرة الفساد كمايلي :

الشكل رقم 24: العلاقة□ين الحكم الراشد وظاهرة الفساد



المصدر : من إعداد الطالبة الباحثة انطلاقا من التعاريف السا□قة.

2.منظمة الشفافية الدولية ومؤشراتها

1.2.التعريف بالمنظمة

منظمة الشفافية الدولية هي منظمة غير حكومية أهلية دولية ، منظمة مجتمع مدني تأ□ست عام 1993 من قبل المدير السا□ق للبنك الدولي□يتر إيغن Eigen Beter وأمانتها العامة في□رلين□ألمانيا وتضم حاليًا فروعًا في 90 دولة اكتسبت شهرة في إنتاج مؤشرات لقياس الفساد حيث تقوم□جمع وتحليل ونشر البيانات والمعلومات لزيادة الوعي حيا□ اثر الفساد, تقوم المنظمة □إعداد□أحاث عن درجات النزاهة لدى الحكومات ومؤشرات الفساد الإداري والمالي ومتا□عة ردود الحكومات وتصرفاتها تجاه مشروعات القوانين التي تقدمها المنظمة لمواجهة الفساد في تلك الدو□, وتعتمد المنظمة في تمويل أنشطتها على التبرعات والإعانات التي يقدمها عدد لا□أس□ه من مختلف الهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية والمؤ□سات الاقتصادية كالبنك الدولي والأمم المتحدة وغيرها من المؤ□سات.[1]

2.2. مؤشراتها

قبل التطرق إلى مؤشرات الحكم الراشد لا□د من الإشارة إلى معني معيار أو مؤشر، الذي هو معطى قا□ل للملاحظة ، يفيد في إدرا□ المدى (الأجسام ، الأوزان..) كما يسمح□درا□ة أو معرفة حضور الشيء أو غيا□ه. فالمؤشر هو العنصر الدا□ على قيمة معينة قا□لة أن تأخذ كما ، فهي□صيغة أخرى دلالات لواقع ، □لو□ و علاقات مختلفة ، و هي تغيرات لأوضاع معينة ، يمكن للباحث أن يدركها.و المؤشرات غالبا ما تفيد في كشف حقائق الأشياء و التعبير عنها□شكل علمي. تستخدم المؤشرات لغرضين[2]

- لتحديد حجم المشكلة وقيا□ها قيا□ا دقيقا للوقوف على الوضع الراهن.

---

[1] منظمة الشفافية الدولية , انظر https://www.transparency.org/research/cp

[2] ايمن محمد حافظ حماقي، مفهوم المؤشرات النوع الاجتماعي وأنواعها ، معايير وخطوات إعدادها ، جامعة عين الشمس،ص2 انظر : www.mof.gov.eg/Equality-finallweb/systempages/wrshafiles/m3.pd

- ا□تخدام المؤشر المستخدم في قياس حجم المشكلة وتقييم الأداء والوقوف على التقدم نحو تحقيق الأهداف قصيرة ، متو□طة، طويلة الأجل

1.2.2 .مؤشر مدركات الفساد: Index Perceptions Corruption

ا . تعريف مؤشر مدركات الفساد

أُطلق مؤشر مدركات الفساد □نة 1995 ليصبح أحد أهم إصدارات منظمة الشفافية الدولية و□أرز المؤشرات العالمية لتقييم انتشار الفساد في القطاع العام. ويعطي المؤشر لمحة □نوية عن الدرجة النسبية لانتشار الفساد من خلا□ تصنيف البلدان في مختلف أنحاء العالم [1].

ب. العوامل التي يتناولها المؤشر عند التصنيف

يأخذ مؤشر الفساد في اعتباره عددًا من العوامل في جمع البيانات، والتي على أ□ا□ها يقيس نسبة الفساد في كل دولة؛ ومن هذه العوامل :

- الرشوة.
- غسيل الأموا□ العامة.
- عدد الموظفين الذين يستخدمون مناصبهم العامة لتحقيق مكا□ب شخصية دون حساب.
- قدرة الحكومات على احتواء الفساد وتحقيق النزاهة.
- آليات القطاع العام في التعامل مع مشكلات المواطنين.
- الروتين والعبء البيروقراطي المفرط الذي قد يزيد من فرص الفساد.
- الملاحقة الجنائية الفعالة للمسؤولين الفا□دين.
- توافر القوانين اللازمة□شأن الإفصاح المالي وتضارب المصالح الشخصية للموظفين العموميين.
- الحماية القانونية للمبلغين عن المخالفات، والصحافيين، والمحققين.

[1] منظمة الشفافية الدولية ، انظر https://www.transparency.org/research/cp

- وصو□ المجتمع المدني إلى المعلومات المتعلقة□الشؤون العامة.

2.2.2. مؤشر دافعي الرشوة: Index Payers Bribe

ويرمز له اختصارًا IPB وصدر أو□ مرة في العام 1999 وهو مؤشر غير □نوي حيث صدر للاعوام 1999-2002-2006-2008-2011 وهو تصنيف□أرز الدو□ وفقًا لاحتمالية ارتشاء شركاتها في الخارج ويعتمد هذا المؤشر على مسح للجهات التنفيذية مع التركيز على الممار□ات التجارية للشركات الأجنبية في□لدها و□التالي فإن المؤشر يصنف الدو□ وليس الشركات العاملة.

3.2.2. تقرير الفساد العالمي:Report Corruption Global

ويرمز له اختصارًGCRوصدر لاو□ مرة في العام 2001 ويصدر □نويًا□ا□تثناء السنوات 2002و 2010و 2012 وهو تقرير يتم من خلاله ا□تكشاف قضايا الفساد□التفصيل لقطاع معني أو لقضية ما من قضايا احكم الرشيد, ويقدم التقرير□حثا وتحليلا من مختصين[1].

4.2.2. تقييمات نظام النزاهة الوطني Assessments System Integrity National

ويرمز له اختصارًا ASIN وصدر أو□ مرة في العام 2001 وهي عبارة عن □لسلة من الدرا□ات التي تتم داخل الدولة وتقدم تقييمًا مكثفًا لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها□أرز المؤ□سات التي تتيح وجود الحكم الرشيد والنزاهة في الدولة, تهدف هذه الدرا□ات إلى تقييم النظام الوطني للنزاهة نظريًا للدولة على المستويين القانوني (قوانين ونصوص تنظيمية)

[1] غزوان رفيق عويد ، درا□ة تحليلية لمؤشرات منظمة الشفافية الدولية ، مع الاشارة إلى حالة العراق ، مجلة النزاهة للبحوث والدرا□ات، العدد التا□ع، 2016. ص 177.

والعملي (التطبيق), وبالنسبة لمنظمة الشفافية الدولية تُعَدُّ دراسات نظام النزاهة الوطنية أداة قياس هامة فهي مكملة للمؤشرات والاستقصاءات العالمية التي تتبعها المنظمة[1].

5.2.2.مقياس الفساد العالمي: Barometer Corruption Global

ويرمز له اختصارًا BCG وصدر لأول مرة في العام 2003 ويصدر سنويًا باستثناء سنتي 2008 و 2012 وهو استطلاع لآراء المواطنين حول الفساد وتجاربهم في دفع الرشاوى إضافة إلى تقييمهم لمستوى الفساد في أبرز المؤسسات الخدمية وللجهود التي تبذلها الحكومات في مكافحة الفساد في الدول التي يعيشون فيها, فمقياس الفساد العالمي هو استقصاء للرأي العام وهذا يبين انه استطلاع للجمهور عامة .

3. واقع الجزائر و مؤشر مدركات الفساد ، دوليا وعربيا

إن مؤشر مدركات الفساد هو من أبرز المؤشرات العالمية لتقييم انتشار الفساد **في القطاع العام** ويعرف هذا الأخير على أنه تلك القطاعات التي تخضع للسيطرة الكاملة للدولة، وفي هذا الحالة يتم النظر إلى الدولة بوصفها وحدة اقتصادية تقوم بأنشطة اقتصادية مناظرة لأنشطة القطاع الخاص، غير أن هذه الأنشطة الاقتصادية العامة تشكل جزءا لا يتجزأ من الخطط والبرامج الاقتصادية للدولة .[2]

ويشمل القطاع العام الإدارات العامة التابعة مباشرة للوزارات، مؤسسات عامة كمؤسسة الكهرباء على سبيل المثال، البلديات وهي تتمتع ببعض الاستقلالية، الأسلاك العسكرية من جيش وقوى أمن، الأسلاك التربوية من أساتذة ومعلمين، وأسلاك دبلوماسية وغيرها ويختلف حجم القطاع العام بين دولة وأخرى.

[1] غزوان رفيق عويد ، دراسة تحليلية لمؤشرات منظمة الشفافية الدولية ، مع الاشارة إلى حالة العراق ، مجلة النزاهة للبحوث والدراسات، العدد التاسع، 2016. ص 179.

[2] عبده محمد فاضل الربيعي، الخصخصة وآثارها على التنمية بالدول النامية، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 2004 ، ص ص14 158

1.3. قضايا الفساد في الجزائر

إن ظاهرة الفساد ظاهرة جديدة قديمة تنخر جميع المجتمعات لكن□مستويات متباينة، والجزائر لم تكن وليست□منأى عنها، فهنا□ عدة قضايا فساد هزت الاقتصاد الوطني لا□يما في□داية القرن الواحد والعشرين نذكر منها :

- قضية□نك الخليفة□نة 2002
- قضية البنك التجاري والصناعي□نة 2003
- قضية الصندوق الوطني الكويتي للا□تثمار□نة 2005
- قضية مجمع طونيك 2005
- قضايا الفساد في قطاع الجمار□
- قضايا التهرب الضريبي
- قضايا الفساد في مشروع الطريق السيار شرق غرب□داية 2006
- قضايا الفساد فيما تعرف□فضيحة□ونطرا□ وغيرها...

3. 2.الجزائر ومؤشر مدركات الفساد

1.2.3. واقع الجزائر على المستوى الدولي

تبين من خلا□ مؤشر مدركات الفساد المعد من طرف المنظمة الدولية للشفافية لسنة 2017 (انظر الملحق رقم 01)، أن أكثر من 60 دولة تحصلت على أقل من 50 نقطة،□متو□ط درجة 43. ولسوء الحظ ،□المقارنة مع السنوات الأخيرة ، فإن هذا الأداء الضعيف ليس جديدًا. وخلا□ السنوات الست الماضية، شهدت عدة□لدان تحسنا ملحوظا لدرجتها وفقا للمؤشر، ومنها السنغا□ والمملكة المتحدة، في حين تراجعت درجة عدة□لدان أخرى، من □ينها□وريا واليمن وهذا راجع لأ□باب الحروب والصراعات الإقليمية .

وقد حققت نيوزيلندا والدنمار□ وفنلندا هذه السنة أعلى الدرجات، و□المراتب الأولى حيث حصلتا على درجتي 89 و88 و85 نقطة تباعا. وفي المقا□ل حصلت ليبيا و الصوما□ على

أدنى الدرجات فيما احتلت الجزائر المرتبة 112 ب33 نفطة . فتطور مؤشر مدركات الفساد للجزائر للعشر (10)□نوات الأخيرة كما هو مبين من خلا□ الجدو□ الأتي:

الجدول رقم 07 : تطور مؤشر مدركات الفساد للجزائر للفترة 2007 -2017

البيان/السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الدول المسح لكل سنة	180	180	180	178	183	176	177	175	167	176	180
درجة المؤشر	30	32	28	29	29	34	36	36	36	34	33
الترتيب	99	92	111	105	112	105	94	100	88	108	112

المصدر:من إعداد الطالبة الباحثة انطلاقا من مختلف تقارير المنظمة الدولية للشفافية

https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017

من خلا□ الجدو□ رقم 01 يوضح تطور مؤشر مدركات الفساد للجزائر للعشر السنوات الأخيرة أي للفترة الممتدة□ين 2007 إلى 2017، حيث نلاحظ إن درجة المؤشر تتراوح ما□ين 28 درجة كحد ادني و 36 درجة كحد أقصى□متو□ط 32 درجة وهذا اقل□كثير من المتو□ط العام أي 43 درجة.

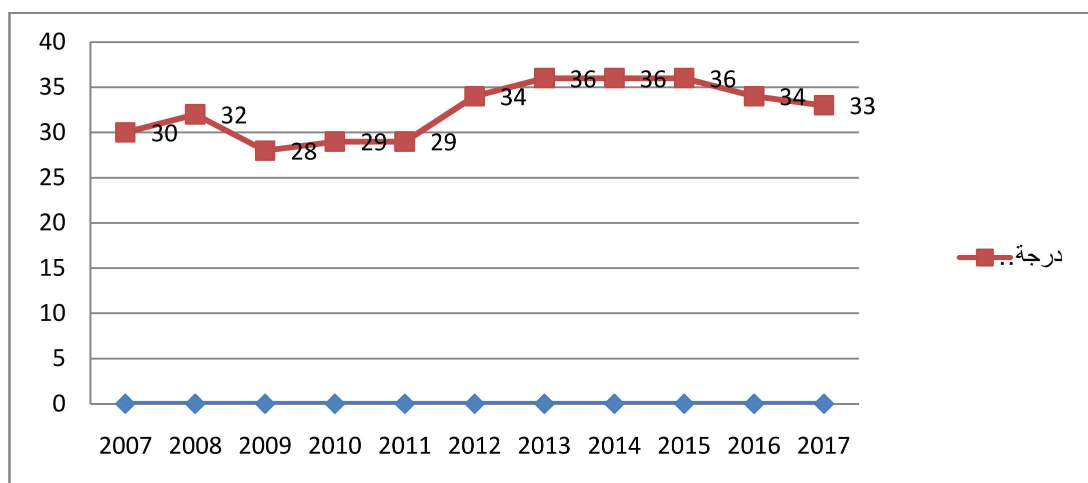
أما□النسبة للترتيب فقد احتلت الجزائر المرتبة 112 لسنة 2017 مقارنة□المرتبة 108 لسنة 2016 والمرتبة 88 في □نة 2015 أي□التراجع ب4 مراتب في الترتيب العالمي مقارنة □سنة 2016 و□تراجع 11 مرتبة في الترتيب العالمي لسنة 2015 .

يمكن القو□ أن أحسن ترتيب للجزائر كان□المرتبة 88 ، □نة 2015. لكن إذا ما أخذنا□عين الاعتبار عدد الدو□ المعنية□المسح نجد أن في عام 2017 وصل تعداد الدو□ إلى 180 دولة □ينما كان العدد في 2015□تعداد 167 دولة أي□التراجع للخلف ب 13 مرتبة .□معنى أخر فالنتيجة الحقيقية أن الجزائر لم يتأثر ترتيبها في □نة 2017 مقارنة□سنة 2016 لان التراجع ب 4 درجات المتراجعة مساوية لعدد الدو□ الأر□عة المضافة في المسح لعام 2017.

إلا انه مقارنة لمؤشر نة 2017 لسنة 2015 فان التراجع كان ب 13مرتبة أي ((112-88)-(180-167))دلا من 24 مرتبة (112-88)، رغم ذلك فهي تعبر عن تراجع في مؤشر مدركات الفساد . فعلى العموم وعلى مدار 10 نوات الأخيرة ، يأتي التصنيف المتأخر للجزائر كنتيجة حتمية لمظاهر الفساد التي ما حرصت السلطات العليا على محار تها.

إلا انه يجب تفعيل نظام للحكم الرشيد وذلك تكاتف جميع الجهود من الدولة، القطاع الخاص، المجتمع الدولي والمواطنين للقضاء على الفساد أو التقليص منه. الشكل الموالي يمثل تطور مؤشر مدركات الفساد في الجزائر وترتيبها خلا الفترة 2007-2017.

الشكل رقم 25: تطور مؤشرمدركات الفساد في الجزائر وترتيبها خلا الفترة 2007-2017



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة اعتمادا على معطيات الجدو رقم 01.

الجدول رقم 10 : مؤشر مدركات الفساد للدول العربية للفترة الممتدة بين 2012 إلى 2017

الدولة	الترتيب لسنة2017	النقطة 2017	النقطة 2016	النقطة 2015	النقطة 2014	النقطة 2013	النقطة 2012
الإمارات المتحدة	21	71	66	70	70	69	68
قطر	29	63	61	71	69	68	68
العربية السعودية	57	49	46	52	49	46	44
الأردن	59	48	48	53	49	45	48
عمان	68	44	45	45	45	47	47
تونس	74	42	41	41	40	38	41
المغرب	81	40	37	36	39	37	37
الكويت	85	39	44	43	44	49	41
البحرين	103	36	43	51	49	48	51
الجزائر	112	33	34	36	36	36	34
مصر	117	32	34	36	37	32	32
جيبوتي	122	31	36	36	34	34	30
لبنان	143	28	30	28	27	28	28
موريتانيا	143	28	31	31	30	31	27
العراق	169	18	18	16	16	16	17
ليبيا	171	17	21	15	18	16	14
السودان	175	16	13	11	11	12	14
اليمن	175	16	23	18	19	18	14
سوريا	178	14	26	17	20	18	13
الصومال	180	9	8	8	8	8	10

المصدر:
https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017

من خلال الجدول رقم 02، نلاحظ أن الإمارات المتحدة وقطر اقل الدول العربية فسادا وأكثرهم قربا للبلدان الأكثر نزاهة وشفافية لسنة 2017. حيث تحصلتا على المرتبة 21 و 29 على الترتيب ب 71 و 63 على التوالي بزيادة درجتين على المؤشر لكلاهما مقارنة ب 2016.

متبوعة من بعيد العربية السعودية الأردن وعمان أين سجلت هذه الدول مؤشرات فوق المتوسط ب 49 و 48 و 44 على التوالي.

أما□اقي الدو□ العر□ية والمغار□ية على حد الخصوص فجاءت نتائجها متدينة وفق الجدو□ رقم 02 أعلاه ، وترجع هذه النتائج إلى عدة أ□باب من أهمها:

-ضعف الدور الرقا□ي للبرلمانات وهيئات الرقا□ة الر□مية على أداء الحكومات

- ضعف و/أو غياب المساءلة والمحا□بة

- ضعف دور الإعلام أو محاصرته في□عض البلدان وتطبيق و□ائل الضغط والتضييق

- ضعف نشاط وفعالية منظمات المجتمع المدني في الرقا□ة على الحكومات ومساءلتها

- غياب الحس المدني وروح المواطنة

- عدم ا□تقلالية هيئات مكافحة الفساد الر□مية□صفة مطلقة وضعف قدراتها على كشف □ئر الفساد و محا□بة المفسدين قبل هرو□هم.

- ضعف الهيئات المكلفة□التفتيش المالي والا□تعلامات المالية ومجالس المحا□بة

أما□النسبة لباقي الدو□ العر□ية على غرار العراق، ليبيا، السوريا، الصوما□ فهي تتذيل الترتيب العالمي وهذا للأ□باب السالفة الذكر، زيادة للأ□باب الأمنية وحالة عدم الا□تقرار□سبب الحروب والصراعات الإقليمية التي تضرب المنطقة.

يشكل الحكم الراشد أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن حيث أصبح أولوية وطنية وإ□تراتيجية، ومرد ذلك يعود للحاجة الما□ة والمتنامية للمكافحة أو التقليص من ظاهرة الفساد التي تنخر جميع القطاعات الاقتصادية الاجتماعية والسيا□ية منها.

من خلا□ درا□تنا نستنتج :

1- أن العلاقة□ين الحكم الراشد وظاهرة الفساد علاقة عكسية وطردية في نفس الوقت .

2- أن مؤشر مدركات الفساد مؤشر ذو دلالة واحدة أي درجة واحدة تعكس ترتيب دولة ما .

فنستنتج إن المؤشر لا يصرح□أنواع الفساد هل هي إدارية أو اقتصادية ولا يحدد مجالاته أو أماكن تواجده في المدن أو القرى في الشما□ أو الجنوب .كما أن هذا المؤشر ليست له دلالة حسب الجنس، العمر، و الطبقة الاجتماعية.

3- تعاني الجزائر من ا□تفحا□ ظاهرة الفساد في القطاع العام لكون مؤشر مدركات الفساد هو من □أرز المؤشرات العالمية لتقييم انتشار الفساد في القطاع العام وذلك□تصدرها المراتب الأخيرة للدو□ الأكثر نزاهة في العالم.

فرغم الإصلاحات المتعددة التي عرفتها الجزائر□هدف تعزيز الحكم الراشد في البلاد إلا أنها لا زالت تصنف ضمن المراتب الأخيرة في مؤشرات النزاهة .

وعليه ، فالجزائر معنية أكثر مما مضى□أخذ□عين الاعتبار هذه المؤشرات الدولية ورصدها أو□□أو□ وذلك لأنها تمثل علامات إنذار مبكر تستوجب تجميعها و تحليلها وا□تغلالها من اجل اخذ القرارات والتوصيات اللازمة.

المبحث 3:علاقة الشراكة بالتنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر

1.تأثير الاشتراطات البيئية الأوروبية على المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين

منذ دخو□ اتفاقية التعاون التجاري ما□ين الجزائر والاتحاد الأورو□ي حيز النفاذ مطلع □بتمبر 2005 اتجهت الجزائر إلى تكثيف تعاملاتها مع دو□ هذا الاتحاد عن طريق المبادلات التجارية وفي منتجات مختلفة ما□ين الشريكين، لكن □سبب الوزن الاقتصادي المرتفع للمتعامل الأورو□ي إذا ما قورن□دو□ جنوب المتو□ط على غرار الجزائر،

أصبح هذا المتعامل يستخدم□عض الأدوات الحمائية في التجارة الخارجية ممثلة خصوصا في المعايير البيئية المتشددة اتجاه صادرات هذه الدو□ على غرار الجزائر، و□وف يتم في هذا الإطار □إراز□عض الممار□ات و هذا□عد عر □ لهيكلة المبادلات التجارية□ين الجزائر ودو□ الاتحاد الأورو□ي في المنتجات داخل وخارج المحروقات من خلا□ الجدو□ أدناه

الجدول رقم 11 : المبادلات التجارية الخارجية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي للفترة الممتدة بين 2014 إلى 2017.

الوحدة مليون دولار

السنة	2014	2015	2016 (10 اشهر)	2017 (10 اشهر)
الواردات	58580	51702	38877	38177
الصادرات	60061	34668	24487	28671
الميزان التجاري	1481	17034-	14390-	9506-

المصدر : المديرية العامة للجمارك الجزائرية

انظر http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/Rapp%2010%20mois%20-%202017.pdf

من خلال الجدول أعلاه نجد أن فاتورة الصادرات الجزائرية إلى دول الاتحاد الأوروبي شهدت انخفاضا متتاليا ما بين سنتي 2014 إلى 2015 ، حيث انخفضت فاتورة الصادارت من 60061 مليون دولار إلى 34668 مليون دولار في السنتين المذكورتين

وشهدت هذه الفاتورة من الصادرات انخفاضا محسوسا قارب 5 مليار دولار ما بين هذه السنوات بسبب الأزمة المالية العالمية وما ترتب من كساد في غالبية دول الاتحاد الأوروبي والذي انعكس على انخفاض الطلب على الصادارت النفطية الجزائرية .

أما بخصوص الواردات الجزائرية من دول الاتحاد الأوروبي فنجد أن فاتورة الواردات في ارتفاع نسبي مستمر وحاولت الحكومة من تقليص فاتورة الاستيراد وهذا بمنع استيراد المواد الكمالية.

إلا أن الضعف الذي لازالت تعاني منه الصناعة التصديرية الجزائرية حتى تجابه هذا الواردات من المنتجات الأجنبية إلى الأسواق الجزائرية هذا من جهة، أما من جهة أخرى

فنجد المتعامل الأورو□ي يعتمد في معاملاته مع الجزائر على□عض الممار□ات الخفية التي تحو□ دون وصو□ صادارت الجزائرية إلى دو□ على غرارالتعنت في تطبيق المعايير البيئية ومتطلبات الجودة في المنتجات خاصة الكهرومنزلية.

2. عراقيل نفاذ الصادرات ومنتوجات المؤسسات الجزائرية

إن من□ين أهم العراقيل التي يعاني منها المصدر الجزائري على المستوى الدولي يمكن ذكر مايلي :

- تزايد القيود الجمركية وتنامي التكتلات الاقتصادية.
- عدم موافقة تقنيات المنتجات في الأ□واق العالمية.
- مشاكل ارتفاع□عر البيع مما يصعب مهمة الترويج للمنتجات والتعريف□ها.
- مشكل التعبئة والتغليف للمنتجات المعدة للبيع.

- التقدم التكنولوجي والفني ومايثير انه من تحديات في مجا□ تطوير الإنتاج، وتقليل التكاليف وأ□عار البيع إلى درجة إغراق السوق ، والقدرة على التأثير في أذواق المستهلكين □ا□تخدام أ□اليب علمية حديثة ومتطورة من طرف البلدان المتقدمة .
- مشاكل نقدية :وهي مخاطر أخرى تعاني منها المؤ□سات الجزائرية وتكون هذه المخاطر مرتبطة□المعاملات الدولية التي تتم□العملات الصعبة□وجود نظام مالي قائم على أ□عار صرف متقلبة وكمثا□ على ذلك مشكلة انهيار أ□عار الصرف.

3.الحلول المقترحة بتسهيل نفاذ صادرات المؤسسات الجزائرية

إن من □ين الحلو□ الكفيلة □تخفيف أثار الاشتراطات البيئية في العلاقات التجارية والاقتصادية الدولية والتي تحو□ دون نفاذ صادارت المنتجات المؤ□سات الجزائرية إلى الأ□واق الأور□ية و العالمية نذكر مايلي:

- ضرورة□قاء المؤ□سات الاقتصادية الجزائرية على إطلاع شامل حو□ الأ□واق الخارجية لمواكبة التطوارت المستحدثة فيها ومحاولة الا□تقرار في تلك الأ□واق حتى لا

تتعر □ منتجاتها للمنافسة الحادة والتخلف التكنولوجي وهذا ما يجرها إلى الكساد. وهذا لا يتحقق إلا□إر□اء نظام يقظة تجارية تنافسية على مستوى المؤ□سات الجزائرية.

- يستحسن للمؤ□سات الاقتصادية الجزائرية الاعتماد على الكفاءات والمها رات المحلية للجزائر وكذا مواردها البشرية لاكتساب تكنولوجيا حديثة وتحصيلها والبحث في تطويرها للخروج من التبعية. وهذا لا يتحقق إلا□إر□اء نظام يقظة تكنولوجية على مستوى المؤ□سات الجزائرية.

- تكييف تعبئة وتغليف السلع المعدة للتصدير حسب و□يلة النقل المستخدمة لنقلها.

- ا□تعما□ الو□ائل المحفزة على غرار ا□تخدام العبوات الجذا□ة، إد ا رج جملة معبرة أو إشارة إلى زيادة في الوزن أو تخفيض السعر...، والتي من شأنه إقناع المستهلك الأجنبي على اقتناء المنتج الجزائري. وهذا لا يتحقق يتحقق إلا□إر□اء نظام يقظة تجارية على مستوى المؤ□سات الجزائرية.

- إنشاء هيئة على مستوى المؤ□سة تأخذ على عاتقها مهام إيداع وتقديم منتوج يتحلى□كل المواصفات ومقاييس الجودة التي تتوفر في المنتوجات المنافسة الموجودة في الأ□واق العالمية، كما تقوم□إعادة النظر في □يا□ة التسعير لجعل المنتوج لا يتأثر□التكاليف الناجمة عن ا□تخدام الجودة، دون أن ننس المساعدات المالية التي يجب أف تقدميا الهيئات المصرفية.

-إيجاد□رنامج تصدير فعا□ يخدم المؤ□سة الاقتصادية من خلا□ تنمية صادارتها على المدى الطويل.

-تأ□يس وكالات تجارية تقوم□ما تقوم□ه الممثليات التجارية والد□لوما□ية والتي تهدف أ□ا□ا إلى ترقية القطاع التصديري الجزائري.

-إنشاء مصلحة التصدير والتي تمثل فرع من فروع مصلحة التسويق، فمصلحة التصدير تتكفل□هيكلة عملية التصدير من خلا□ جمع المعلومات من الأ□واق الخارجية، هيكلتها وتزويد كل قسم من أقسام المؤ□سة□ها. وهذا لا يتحقق إلا□إر□اء نظام يقظة□يئية على مستوى المؤ□سات الجزائرية.

خاتمة الفصل

إن اتفاق الشراكة الأوروجزائرية يدخل ضمن التشا□ك الاقتصادي الذي يعرفه العالم اليوم وأمام هذا الوضع العالمي الجديد، كان لا□د على الجزائر أن لا تبق منعزلة على نفسها، □ل كان عليها العمل من أجل التأقلم مع هذه الأوضاع الجديدة، وقد جاءت اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأورو□ي في هذا الإطار، حيث حاولت الجزائر من خلا□ هذه الشراكة على تأهيل اقتصادها الوطني قصد الانفتاح أكثر وتسهيل اندماجه في الاقتصاد العالمي.

لكن ميدانيا لم تحقق هذه الشراكة الأهداف المنتظرة منها، حيث ظل الاقتصاد على ما هو عليه قبل عقد الشراكة، فالصادرات الجزائرية تبقى ضئيلة مستعصية على المؤ□سات الجزائرية نظرا لتباطء تأهيلها وعدم قدرتها على المنافسة، زيادة على الاشتراطات البيئية المفروضة عليها .

قد أصبح لزامًا علينا معرفة ودرا□ة مؤشرات قياس الحكم الراشد في الجزائر وماله من تبعات على□روز المؤ□سات الاقتصادية وانتهاجها لمسار التنمية المستدامة. ولكون الجزائر من الدو□ حديثة العهد نوعا ما على الانفتاح الدولي أي دخو□ الشراكة مع الاتحاد الأور□ي حيز التنفيذ□نة 2005 و ولوج السوق الحرة أفاق 2020 .

الفصل السادس:

دراسة ميدانية لآلية اليقظة الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية

مقدمة الفصل

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية كمدخل و عامل لإحداث التغيير في المؤسسة و آلية لمواجهة تحديات التنمية المستدامة وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصو□ السابقة، سيخصص هذا الفصل لمعرفة و تحديد واقع الجزائر عامة و المؤسسة الجزائرية خا□ة من اليقظة الإستراتيجية و مدى الاهتما□ بهذا المفهو□ الذي يعتبر مفهو□ جديد بالنسبة للجزائر.

ما يوحي أ□ تطبيق اليقظة الإستراتيجية قد يكو□ وار□ا ضمن هذه المؤسسات. و قد تم اختيار عينة من المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية للدراسة و محاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة و تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية فيها ، و هذا من خلا□ إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية في شكل استبيا□ يضم مجموعة من الأسئلة بعدها يتم تحليل النتائج في ضوء الإجابات المجمعة.

و سوف يتناو□ هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث 1: مناهج البحث العلمي والواقع على الأرض

المبحث 2: مراحل اليقظة الإستراتيجية لعينة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المبحث 3: مستويات و أنواع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المبحث 4: أهمية اليقظة الإستراتيجية في انتهاج مسار التنمية المستدامة لعينة المؤسسات

المبحث 1: مناهج البحث العلمي والواقع على الأرض

إ□ مفهو□ اليقظة الإستراتيجية في الجزائر يعتبر مفهو□ حد يث و فلسفة جديدة ،و في الواقع هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهو□ على مستوى المؤسسات الجزائرية ،إلا أنه هناك بعض التظاهرات المحتشمة في شكل ملتقيات و أبحاث و□راسات بخصوص هذا المجا□.

1.الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر

1.1. مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

يمكن إبراز بو□ر الاهتما□ بمفهو□ اليقظة و الذكاء الاقتصا□ي من خلا□ المؤشرات التالية:

في 6 جوا□ 2004 تم تنظيم ملتقى من قبل مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر كا□ موضوعه حو□ اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية ،حيث أكد المتدخلو□ على إجبارية امتلاك نظا□ لليقظة ككل و التكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة[1] .

في 14 جوا□ 2008 تم تنظيم ملتقى□ولي حو□ " حوكمة المؤسسات و الذكاء الاقتصا□ي "بالجزائر العا□مة على مدار ثلاث أيا□. و ضمن هذا الملتقى تم التأكيد [2] على أنه غالبا ما تكو□ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قا□رة على توزيع احتياجاتها بالتساوي ووسائلها في مجا□ اقتناء و معالجة المعلومات ، و أنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة

[1] عليوات رفيق،مرجع سبق ذكره،ص123

2 حسب عبد الحميد تمار الوزير الجزائري للصناعة و ترقية الاستثمار.

للمؤسسات المنافسة الأكبر أو في حالة عزلة ،مما يضعف من موقفها الإستراتيجي و تنافسيتها [1].

كما اعتبر الذكاء الاقتصا□ي أهم مسعى لضما□ الدفاع عن طاقات المؤسسة و الحفاظ عليها من جهة، و رفع القدرات و حصص السوق من جهة أخرى باعتبار الذكاء كآلية فعالة لتسيير المعارف. كما أ□ الذكاء الاقتصا□ي يستدعي تجنيد الكفاءات و القوى الضرورية لجعله وسيلة لتجاوز السباق الدولي ،كما أكد الملتقى أيضا أ□ الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصا□ي ضمن الأولويات الوطنية ، و أ□ الذكاء الاقتصا□ي يشكل إطارا إستراتيجيا لتكييف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصا□يين و الإشراف عليهم و هم يتابعو□ مصالحهم و هكذا سيصبحو□ فاعلي تحويل وضعهم و كذا محيطهم الاقتصا□ي و الاجتماعي ،و سجل في هذا السياق أ□ الإستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الاقتصا□ي وسيلة ممتازة للتكوين تشكل و تحو□ المبا□رات و الأهداف.

في 19سبتمير2009 نظمت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ملتقى حو□ الذكاء الاقتصا□ي بمقر ألجكس "بالمحمدية بالجزائر العا□مة. وقدمت من خلا□ هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين و□وليين حو□ الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصا□ي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة و□ور الذكاء الاقتصا□ي في إنعاش الصناعة الجزائرية [2].

---

[1] جريدة الأحرار، 2008/06/15، العد□ 3137 ، ص 5.

[2] جريدة المساء 2009/10/19 ، 3848، ص7.

ووفقا للقانو□ رقم09 /09 المؤرخ في 13 محر□ عا□ 1431 لسنة 2009 المتعلق بقانو□ المالية لسنة 2010. و تحديدا في الفصل الثالث " الحسابات الخا□ة بالخزينة" فالما□ة 59 تنص في با□ النفقات على ما يلي [1]:

"نفقات الاستثمارات الما□ية و غير الما□ية التي تساهم في تحسين كفاءات و ترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها، لا سيما تلك المتعلقة بما يأتي:

-التقييس

-الجو□ة

-الإستراتيجية الصناعية

-الملكية الصناعية

-البحث و التنمية

-التكوين

-الإعلا□ الصناعي و التجاري

-ترقية الجمعيات المهنية

-إعا□ة التأهيل

-الابتكار

-استعما□ و إ□راج التكنولوجيات الجديدة للإعلا□ و الاتصا□.

[1] قانو□ المالية لسنة 2010، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محر□ عا□ 1431 الموافق □31□يسمبر 2009، العد□ 78 ،ص21

-النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصا□ي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات و المتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية و التكوين و المرافقة في مجا□ ا لخبرة واقتناء أ□وات اليقظة.

-النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصا□ي و إنجاز التحريات الأساسية) جانب

الابتكار و إعا□ة التأهيل و الذكاء الاقتصا□ي.

2.1.الجزائر نحو إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي

إ□ تحقيق النجاح في تسيير شؤو□ المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة□اخل المؤسسة و هذا ما يسعى إليه الذكاء الاقتصا□ي إذ يهدف [1] إ لى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة،

ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لا سيما في مجا□ اتخاذ قراراتها الحاسمة.

إ□ المعلومة الاقتصا□ية أضحت اليو□ تشكل أساس جميع مهن المؤسسة، وتعد الرابط الافتراضي الذي يصلها ببعضها[2] ، ولم يعد الو□و□ إلى المعلومة هو وحده الذي يشكل المسار الرئيسي للتنافسية، وإنما كذلك القدرة على فهمها وتحويلها وترجمتها واستعمالها. وفي هذا الإطار نا□ى مختصو□ بأهمية الذكاء الاقتصا□ي إذ يعتبر بمثابة أ□اة ضرورية

---

[1]آلا□ جوييي "مسؤو□ رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصا□ي لدى الوزير الأو□ الفرنسي ضمن ملتقى " حكامة المؤسسات و الذكاء الاقتصا□ي " 14جو□ 2008 بالجزائر.

[2]عبد الجبار منورمداخلة ضمن ملتقى " حكامة المؤسسات و الذكاء الاقتصا□ي " مرجع سبق ذكره.

للمؤسسات لكونها تمكنها من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة ، و تسمح باعتما□ المواقف و السلوكات الملائمة في مواجهة المتنافسين من جهة أخرى.

كما نا□ى المختصو□ بضرورة إنشاء خلايا للمراقبة الإستراتيجية للذكاء الاقتصا□ي□اخل المؤسسات و ذلك في إطار تنافسي و تجاري.

و نظرا لأهمية الذكاء الاقتصا□ي من جهة و باعتبار أ□ السهر الإستراتيجي يتخذ مصدره من الذكاء الاقتصا□ي من جهة أخرى ، في هذا الإطار استحدثت الحكومة [1] مديرية عامة للذكاء الاقتصا□ي و الدراسات الاقتصا□ية ستتولى إنضاج مجموعة أفكار بشأ□ هيكلة مجلس أعلى للذكاء الاقتصا□ي، وذلك في إطار الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أ□ يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مها□ الاستعلا□ الاقتصا□ي قصد تزويد الاقتصا□ الوطني بوسائل الدفاع و الاستباق في سياق المنافسة الاقتصا□ية الدولية.

2.منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات و تحديد أهداف الدراسة في الشق النظري، سنحاو□ من خلا□ هذه الدراسة الميدانية إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع□راستنا.

و موضوع بحثنا المتمثل في اليقظة الإستراتيجية في مواجهة تحديات التنمية المستدامة مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، طالما أ□ هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار و المعلومات من أجل البحث عن الحقائق و الو□و□ إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة ،لهذا سنحاو□ من خلا□ هذا

[1] عبد الحميد تمار مداخلة في ملتقى" بعنو□ حكامة المؤسسات و الذكاء الاقتصا□ي " مرجع سبق ذكره.

المطلب و □ف و تحديد الأ□وات المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستعملة في □راستنا الميدانية

1.2.الأدوات المستخدمة في □مع البيانات

يتطلب استخدا□ أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأ□وات و الوسائل المناسبة ،التي تمكن الباحث من الو □و□ إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدا□ الدراسة، و تفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة و خصو□يته انتقاء مجموعة من الأ□وات المساعدة على جمع البيانات.

و في موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل ثلاث أ□وات لجمع البيانات، حيث سيتم الإعتما□ على الاستبيا□ بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات ، و تدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسات قصد جمع بيانات جديدة و استخدامها عند بناء الاستبيا□ . كما سنستخد□ الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات.

لكن تجدر الإشارة أ□ هناك وسيلة أخرى اعتمدنا عليها في الحصو□ على المعلومات حو□ المؤسسات قيد الدراسة ألا وهي الانترنت من خلا□ زيارة المواقع الالكترونية.

1.1.2. الاستبيان

يعتبر الاستبيا□ أكثر الوسائل الميدانية المستخدمة كمصدر لجمع البيانات، و تعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفرا□ أو المؤسسة محل الدراسة، بهدف الحصو□ على بيانات و نتائج بخصوص الموضوع المرا□□راسته. و قد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأ□اة حيث قمنا بإعدا□ الاستبيا□ بناءا على إشكالية موضوع بحثنا و فرضياته .و قد جاء في بداية الاستبيا□ شرح و توضيح لمعاني بعض المصطلحات حتى يتمكن الأفرا□

من فهم أسئلة الاستبيا□ و الإجابة عليها بشكل □حيح.كما تضمن أيضا مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا وفق خطة و منهج الموضوع و قد قسم الاستبيا□ إلى أربعة أجزاء:

الجزء 1: يتضمن مجموعة من الأسئلة يكو□ الغرض منها و□ف خصائص العينة المستجوبة.

الجزء 2: يتضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا منهجيا يظم مجموعة أسئلة موجهة لتحديد خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .

الجزء 3: يتضمن مجموعة من الأسئلة تبرز مدى احتواء المؤسسة و تطبيقها لمفهو□ اليقظة الإستراتيجية ومدى استخدا□ معلومات هذه الأخيرة .

الجزء 4: يتضمن مجموعة من الأسئلة تبرز مدى فهم المؤسسة للتنمية المستدامة و علاقتها باليقظة الإستراتيجية.

2.1.2.المقابلة

المقابلة عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة حيث تكشف آراء و اتجاهات و مشاعر و□وافع الأشخاص نحو موضوع ما.

وفي بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مستشارين الرؤساء و المدير العا□ المكلف بالإعلا□ والعلاقات العامة و من أجل التأكد من بعض الحقائق و أيضا من أجل طرح المحاور الأساسية الموجو□ة في الاستبيا□ الموجه لعينة من أفرا□ المؤسسة محل الدراسة،و ذلك لشرح كل استجوا□ و إزالة كل غموض ممكن. لا□ هذا الغموض و عد□ فهم الأسئلة قد يؤثر سلبا على □حة النتائج .كما قمنا أيضا بإجراء مقابلات شخصية مع المدراء العامين أو نوابهم.

3.1.2. الملاحظة

الملاحظة تختلف عن كل من الاستبيا□ و المقابلة، و ذلك كونها تعني أ□ الباحث يسجل ملاحظاته بدو□ استخدا□ قائمة أسئلة و غير ذلك من الطرق. و قد استخدمنا هذه الأ□اة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بالمؤسسات بأهمية اليقظة الإستراتيجية في التسيير و هذا يظهر مثلا في ر□ت فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤا□ من أسئلة الاستبيا□ أو أسئلة المقابلة.

3.أساليب التحليل المستخدمة

بما أ□ الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها، فإننا بعد جمعها نقو□ بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

- تفريغ المعلومات و البيانات و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية و □خالها في برنامج خاص في الإعلا□ الآلي SPSS 2003.
- تبويب البيانات و جدولتها في جداو□ بسيطة.
- تحليل و تفسير البيانات المجدولة و ربط العنا□ر المكونة لها بالاعتما□ على تحليل محتوى البيانات.
- بربط النتيجة بالسبب و تحليل العنا□ر وفقا للأبعا□ الظاهرة و الخفية.

و قد تم تحليل البيانات المستقاة وفق أسلوبين هما:

- **الأسلوب الكمي**

و هنا يتم استخدا□ عد□ من المعطيات الرقمية كالتكرار و النسب المئوية و ذلك لإحصاء الإجابات.

- الأسلوب الكيفي

يظهر هذا الأسلو□ من خلا□ تحليل البيانات الرقمية و تفسيرها بالاعتما□ على الجانب النظري من جهة ، و مختلف المواقف و الملاحظات و التصريحات من جهة أخرى.

4. مجتمع و عينة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة ، فقد إعتمدنا على سلسلة من الإجراءات العملية لتقصي الواقع كما هو عليه، تمهيدا لإخضاع كل إستدلا□ ووضعه على محك الإختبار، حيث تشكل هذه الإجراءات في أساسها ما يسمى بمنهج البحث الميداني. كو□، "منهج البحث الميداني يسمح بدراسة، طرق العمل، التفكير، الإحساس، لدى مجموعة من الأفر□... والذي يتم عا□ة عن طريق الاستعانة بالمعاينة، بانتقاء جزء من مجموع هؤلاء الأفر□.

1.4. بناء أداة الدراسة

تم تصميم أ□اة الدراسة (أنظر الملحق 3) بالاعتما□ على ما ور□ في الإطار النظري، لقياس في عينة من المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية، وفق المحاور الرئيسية للدراسة.

□مم هذا الاستبيا□ حسب سلم ليكرت الثلاثي والخماسي، وفق ما تقتضيه الخيارات المتاحة،

-سلم ليكرت الثلاثي، ويقابل بعض العبارات قائمة تحمل ثلاث خيارات زمنية مختلفة □ائما، أحيانا، نا□را.

-سلم ليكرت الخماسي ويقابل خمس خيارات مختلفة، تعبرعن□رجات تراتبية متدرجة بين □رجة كبيرة جدا ،□رجة كبيرة،□رجة متوسطة،□رجة قليلة ،□رجة قليلة جدا،

أما بقية العبارات الأخرى، فهي تحمل خمس خيارات، "موافق تماما" ،"موافق" "لست متأكدا" "غير موافق"،"غير موافق تماما".

ولقد تم إعطاء لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزا□ متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، بحسب طبيعة عبارات القياس الإيجابية منها والسلبية وإستخدامات الأوساط الموزونة كما هي موضحة في الجدو□ التالي:

الجدول رقم12: سلم ليكرت الثلاثي و الخماسي[1]

سلم ليكرت الثلاثي		
الخيارات	المتوسط	الاتجاه العا□
□ائما	[01.00 إلى 01.66]	المستوى 1
أحيانا	[01.67 إلى 02.33]	المستوى 2
نا□را	[02.34 إلى 03.00]	المستوى 3

سلم ليكرت الخماسي			
الخيارات	الخيارات	المتوسط	الاتجاه العا□
غير موافق تماما	قليلة جدا	[01.00 إلى 01.79]	المستوى 1
غير موافق	قليلة	[01.80 إلى 02.59]	المستوى 2
لست متأكدا	متوسطة	[02.60 إلى 03.39]	المستوى 3
موافق	كبيرة	[03.40 إلى 04.19]	المستوى 4
موافق تماما	كبيرة جدا	[04.20 إلى 05.00]	المستوى 5

2.4. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أ□اة الدراسة قامنا بحسا□ معامل ألفا كرونباخ *(Alpha Cronbach)*[2] فقد كا□ معامل الثبات العا□ مرتفع إذ بلغ 0,70، كما أ□ قيمة معاملات الثبات لمختلف محاور الدراسة تراوحت ما بين 0,67 إلى 0,80 مما يد□ على أ□ لجميع محاور الدراسة □رجة مقبولة من الثبات.

[1] مقياس ليكرت هو أسلو□ لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت .يستعمل في الاستبيانات وبخا□ة في مجا□ الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ر□و□ تد□ على□رجة الموافقة أو الاعتراض على □يغة ما.

[2] معامل ألفا كرونباخ هومقياس أو مؤشر لثبات الاستبيا□ كطريقة ثانية لقياس الثبات.

3.4. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

1.3.4. مجتمع الدراسة الميدانية

بناءا على إحصائيات المركز الوطني للسجل التجاري لسنة 2016، الذي أشرف عليه الديوا□ الوطني للإحصاء، قد أظهرت النتائج النهائية مايلي :

العد□ الإجمالي للمتعاملين المسجلين في السجل التجاري إلى نهاية يونيو 2016 هو 1.869.435 متعامل منهم 1.700.143 شخص طبيعي و 169.292 شخص معنوي[1].

أ□ المشهد العا□ للخريطة الاقتصا□ية في الجزائر تهيمن عليه □يغة الشخص الطبيعي بنسبة 91% أغلبهم تجار وحرفيين وأ□حا□ المهن الحرة، فالفر□ من هؤلاء يعتبر الشخص الوحيد المسير والذي ممارس جميع السلطات وتكو□ له شرعية إ□دار جميع أنواع القرارات .

أما ما تبقى من تشكيل الخريطة الاقتصا□ية (أقل من9%) فهو ذات شخصية معنوية (مؤسسات) حيث يقدر عد□ها □ 169.292 مؤسسة اقتصا□ية، وهو الحجم الفعلي لمجتمع الدراسة منها (65,66%) و مؤسسة □غيرة (24,92%) و مؤسسة متوسطة (7,4%) ومؤسسة كبيرة (2,02%)، ويلاحظ من خلا□ نفس المعطيات بأ□ هذا النسيج المؤسساتي في أغلبيته تابع للقطاع الخاص(98%)، في شكل مؤسسات □غيرة ومتوسطة في معظمها ذات طابع عائلي (97.98%)،

[1] https://www.commerce.gov.dz/ar/statistiques/un-taux-de-5-4-des-creations-dentreprises-a-ete
. consulté le 15 mars 2017 observe-durant-le-1er-semestre-2016

كما كشفت هذه النتائج تغلب الصبغة التجارية على النشاطات الاقتصا□ية بنسبة 55% في معظمها تجارة التجزئة، ويأتي قطاع الخدمات في المرتبة الثانية بنسبة 34% ويتمثل في النقل، والإطعا□ الاتصالات السلكية واللاسلكية (بما فيها خدمات الهاتف) إضافة إلى النشاطات القانونية والمحاسبة والصحة الإنسانية (أطباء وجراحين خواص، وأطباء الأسنا□)، ثم يأتي القطاع الصناعي بنسبة 10% في المرتبة الثالثة منها الصناعات الغذائية الزراعية و□ناعة الموا□ الحديدية، و□ناعة النسيج، وتركيب الآلات والتجهيزات. وفيما يخص قطاع البناء فلا يشكل إلا نسبة 1% حيث تتواجد عا□ة مؤسسات مصغرة التي تنشط في مجالات السباكة، والدهن و□ناعة القرميد والكهرباء والخر□وات.

وفيما يخص طبيعة النشاطات فإ□ نسبة 95,42 % من إجمالي التجار (الأشخاص الطبيعيو□) مسجلين في قطاع التوزيع بالتجزئة و 37,39 % في قطاع الخدمات و 78,13 % في إنتاج السلع. أما عد□ الأجانب المسجلين في السجل التجاري فقد بلغ 2.342 شخص طبيعي و يؤكد السجل التجاري الوطني أ□ هؤلاء التجار يأتو□ من سوريا (97,27 %) و تونس (56,26 %) و المغر□ (58,15 %) و مصر (08.3 %)[1] .

لقد عمدنا لاختيار عينة من المؤسسات ، لأ□ هذا النوع من العينات يستخد□ بشكل كبير في الدراسات الاستكشافية ، إستهدفنا من خلالها أفضل عنا□ر المعاينة والقا□رة على تقديم المعلومات التي يحتاجها، وهم جميع متخذي القرارات الإستراتيجية في مستوى الإ□ارة العليا، أغلبهم رؤساء مدراء عامو□، ومدراء عامو□، مدراء وأعضاء مجالس الإ□ارة العليا، ممن تتوفر لديهم معلومات حو□ أبعا□ ومحاور هذه الدراسة، وتشكل خبراتهم

[1] https://www.commerce.gov.dz/ar/statistiques/un-taux-de-5-4-des-creations-dentreprises-a-ete-observe-durant-le-1er-semestre-2016 consulté le 15 mars 2017.

مصدرا غنيا بالمعلومات المطلوبة. حيث تساعدنا هذه المعلومات الاستكشافية على إجراء بعض الاختبارات، وفي الحصو□ على بعض الحقائق والمعارف الأساسية، والتعرف على الاتجاهات العامة لمختلف جوانب ومحاور الدراسة.

2.3.4. عينة الدراسة الميدانية

تتشكل عينة الدراسة من 30 مؤسسة اقتصا□ية من مختلف النشاطات الاقتصا□ية من المنطقة الصناعية برج بوعريريج ومؤسسات من الجزائر العا□مة. (الملحق رقم 2) إستهدفنا فيها 30 فر□ا باعتبارهم وحدة معاينة في هذه الدراسة.

4.4.متغيرات أساسية □اصة بالبيانات الشخصية للإفراد

فقد تضمنت هذه الأخيرة متغيرات أساسية خا□ة بالبيانات الشخصية للإفر□ا شملت العمر، الجنس المؤهل العلمي الخبرة المهنية، موضحة في الجداو□ والأشكا□ التالية:

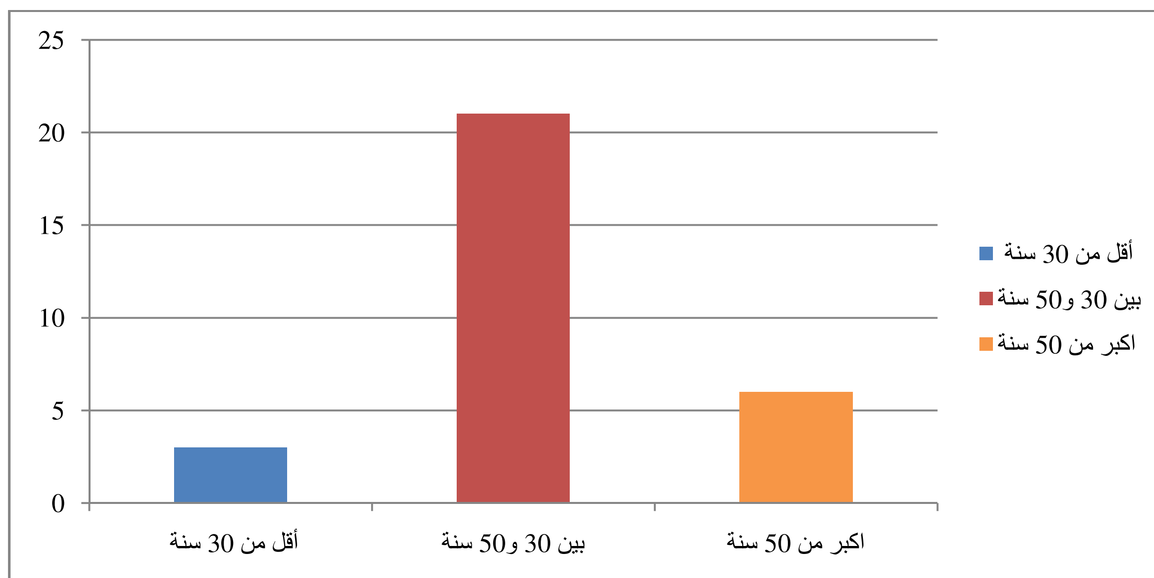
1.4.4. مفردات الدراسة حسب الفئات العمرية

الجدول رقم13: توزيع مفر□ات الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرارات	%
أقل من 30 سنة	3	10
بين 30 و50 سنة	21	70
اكبر من 50 سنة	6	20
المجموع	**30**	**100**

من الجدو□ السابق يتضح أ□ معظم أفر□ا عينة الدراسة تتصف بالفئة العمرية المتوسطة (متوسط العمر 40 سنة)، إذ أ□ نسبة 70% تنحصر أعمارهم بين 30 و50 سنة، وهي فئة راشدة يعتمد عليها في اتخاذ أنواع من القرارات.

الشكل رقم 26 : تمثيل بياني لتوزيع مفر□ات الدراسة حسب الفئات العمرية



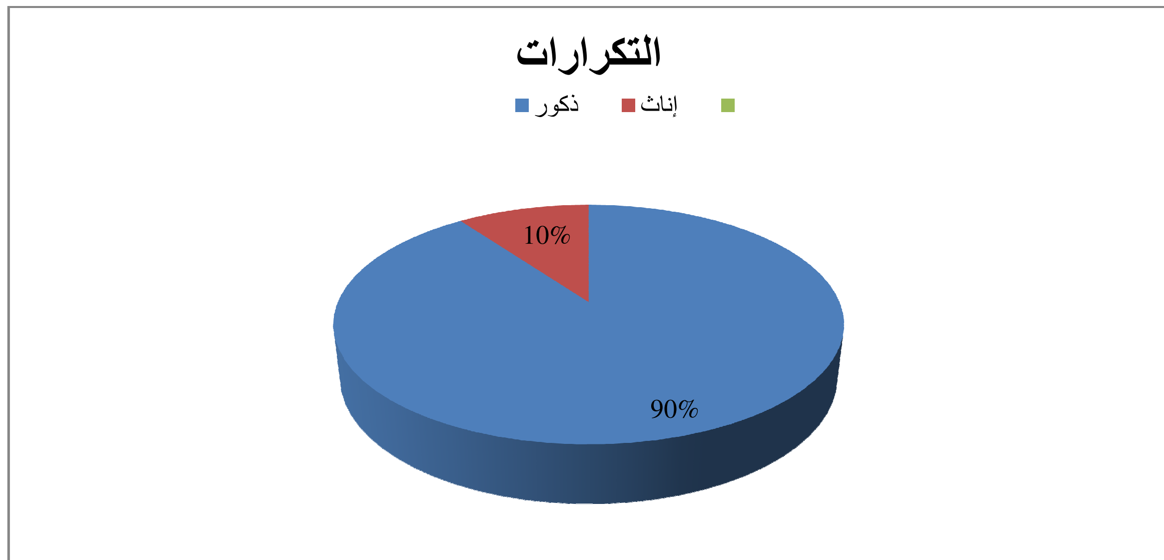
2.4.4. مفردات الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 14 : توزيع مفر□ات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	%
ذكور	27	90
إناث	3	10
المجموع	**30**	**100**

من الجدو□ السابق نستنتج أ□ أغلب الأفر□ا (90%) هم من فئة الذكور، والباقي من الإناث (10%) مما يعكس هذا ظاهرة استحواذ الذكورعلى □ناعة القرارات الإستراتيجية في مؤسساتنا الاقتص□ية، وهذا ما□لت عليه أيضا نتائج الإحصاء ، (بلغت النسبة الوطنية 10,2%) ظاهرة تستحق الدراسة من حيث كثافة وجو□ها والأسبا□ التي أ□ت إليها.

الشكل رقم 27: تمثيل بياني توزيع مفر□ات الدراسة حسب الجنس



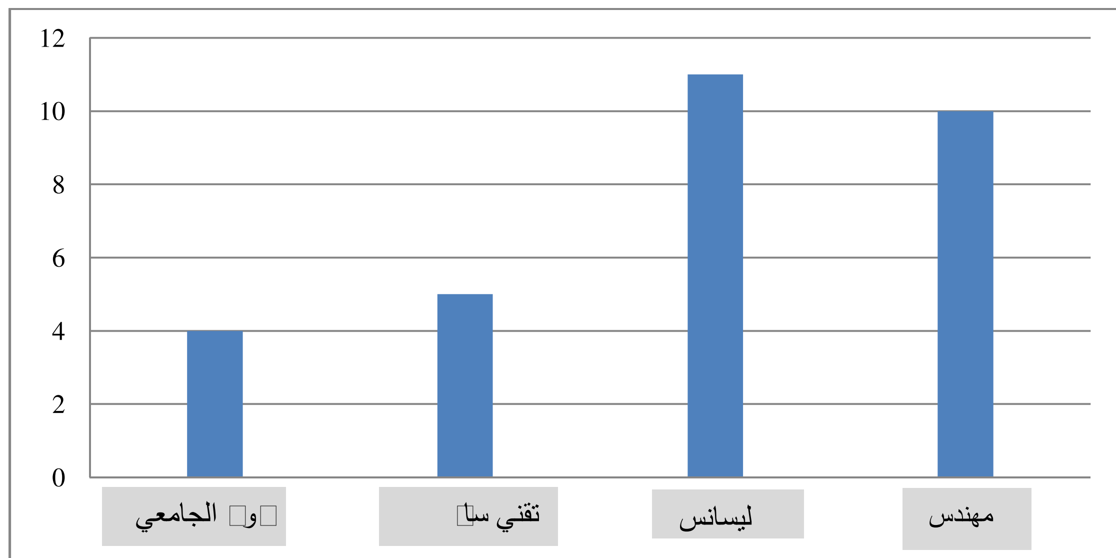
3.4.4. مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 15: توزيع مفر□ات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		%
□و□ الجامعي	4	13.33
تقني أو تقني سامي	5	16.66
ليسانس	11	36.66
مهندس	10	33.33
المجموع	**30**	**100**

من الجدو□ السابق نستنتج □أ أغلبية أفر□ا العينة هم من فئة المهندسين وحاملي شه□ا ات الليسانس، و هذا طبيعي لأ□ جميع أفر□ا العينة هم من بين أولئك الذين يشتغلو□ وظائف □إ ارية عليا؛ أي من فئة متخذي القرارات الإستراتيجية، حيث يتطلب □أ يتوفر فيهم مهارات معرفية وقدرات خا□ة بالتحليل والاستنتاج .

الشكل رقم 28: تمثيل بياني توزيع مفر ات الدراسة حسب المؤهل العلمي



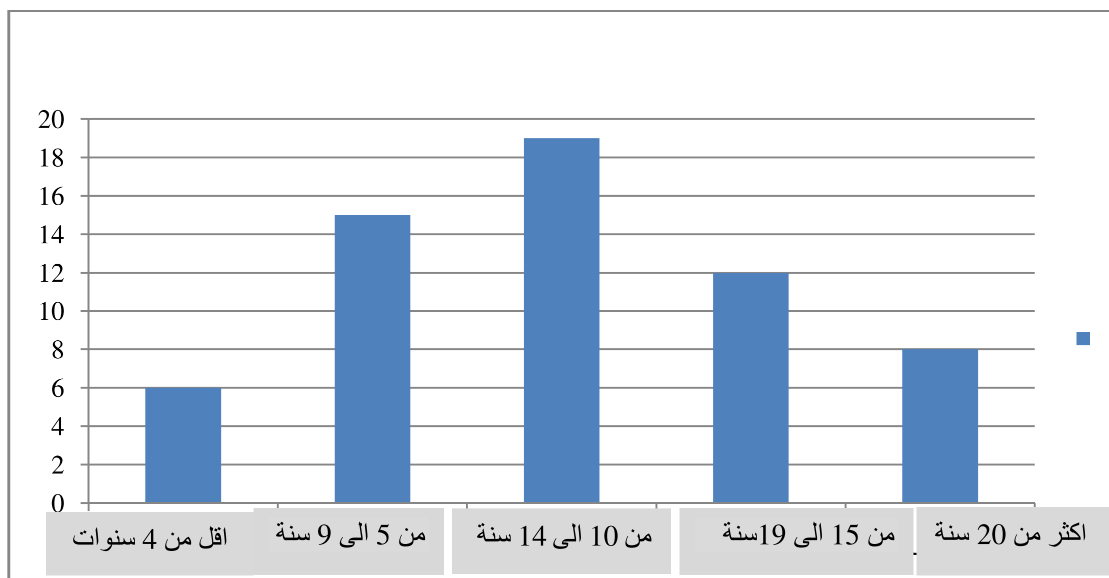
4.4.4. مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 16: توزيع مفر ات الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	%
اقل من 4 سنوات	3	10
من 05 إلى 09 سنة	7	23.33
من 10 الى 14 سنة	10	33.3
من 15 الى 19 سنة	6	20
اكثر من 20سنة	4	13.33
المجموع	30	100

من الجدو السابق نستنتج أ أغلبية أفر العينة 76.63% هم من لديهم خبرات ومهارات مهنية تتراوح بين 05 إلى 19 سنة، حيث المستوى العالي للقدرات الحسية والإ راكية، في مختلف مجالات العمل الإستراتيجي، إلى جانب تواجد معرفة الخبراء عند فئة من ذوي الخبرات العالية تمثل نسبة (13.3%) لديهم خبرة مهنية لأكثر من 20سنة وهذا من خلا تجاربهم المهنية وتراكم المعرفة.

الشكل رقم 29: تمثيل بياني لتوزيع مفر□ات الدراسة حسب الخبرة المهنية



5.4.متغيرات أساسية □اصة بعينة الدراسة

كما تضمنت هذه الدراسة أيضا متغيرات أساسية خا□ة بعينة الدراسة، شملت كل من حجم المؤسسة، مجا□ نشاطها الرئيسي، وطبيعة ملكيتها وشكلها القانوني، وقد تم توضيح هذه المتغيرات وتمثيلها في الجداو□، والأشكا□ الآتية :

1.5.4. مؤسسات الدراسة حسب الحجم

الجدول رقم 13 : توزيع مؤسسات الدراسة حسب الحجم

نوع المؤسسة	التكرار	%
مؤسسات □غيرة	4	13.33
مؤسسات □غيرة و متوسطة	18	60
مؤسسات كبيرة	8	26.66
المجموع	30	100

كما أشرنا سابقا، منها 6% مؤسسة مصغرة و60 % مؤسسة □غيرة ومتوسطة، وباقي المؤسسات 26% هي مؤسسة كبيرة.

2.5.4. مؤسسات الدراسة حسب الملكية

الجدول رقم18: توزيع المؤسسات حسب ملكيتها

الملكية	التكرارات	%
ملكية خا□ة	24	80%
ملكية عامة	06	20%
المجموع	30	100

يتضح من خلا□ الجدو□ أ□ أغلب مؤسسات عينة الدراسة تابعة للقطاع الخاص بنسبة 80% وهذا لأ□ هذا النوع من المؤسسات الاقتصا□ية يشكل أغلب مفر□ات مجتمع الدراسة فيما تبلغ نسبة المؤسسات التابعة للقطاع العا□ □ 20%.

3.5.4. مؤسسات الدراسة حسب الشكل القانوني

الجدول رقم 19 : التوزيع التكراري للمؤسسات الدراسة حسب شكلها القانونية

الشكل القانوني		التكرارات	%
شركة ذات مسؤولية محدو□ة	SARL	14	46.66
شركة مساهمة	SPA	08	26.66
مؤسسة الشخص الوحيد	EURL	03	10
شركة تضامن	*SNC*	03	10
المجموع		30	100

من الجدو□ أعلاه يتضح لنا أ□ أكثر من 46 % من المؤسسات قيد الدراسة تعتبر شركة ذات مسؤولية محدو□ة SARL حسب طبيعتها القانونية، تليها المؤسسات ذات المسؤولية المحدو□ة بنسبة 26% . أما المؤسسات على شكل شركة الشخص الوحيد *EURL* و شركة تضامن *SNC* فمثلت نسبة 10% لكليهما.

4.5.4. مؤسسات الدراسة حسب مجال النشاط

الجدول رقم 20 : توزيع مؤسسات الدراسة حسب مجا□ النشاط

مجالات النشاط	التكرارات	%
النشاط التجارى	01	3.33
النشاط الصناعي	16	53.33
نشاط الخدمات	11	36.66
قطاع البناء	02	6.67
المجموع	30	100

من خلا□ الجدو□ السابق يتضح لنا با□ أغلب هذه المؤسسات تنشط في قطاع الصناعي بنسبة 53 % تتمثل هذه الخدمات في الصناعات غذائية ، □ناعة موا□ البناء والصناعة الكهرومنزلية والالكترونية ..الخ .

ثم يأتي قطاع الخدمات في المرتبة الثانية بنسبة 36% ويتمثل في النقل (المسافرين والبضائع)، التغليف والطباعة، خدمات الإعلا□ و الإشهار الإطعا□ والصحة ، ثم يليه قطاع البناء بنسبة 10% في المرتبة الثالثة، منها الأشغا□ العمومية، إلى جانب البناء. أما فيما يخص القطاع التجاري فإنه لا يشكل إلا نسبة 3% من إجمالي مؤسسات عينة الدراسة.

5. أساليب المعالجة الإحصائية

بعد القيا□ بجمع، وفرز، وترميز البيانات، تمت معالجتها باستخدا□ العديد من الأساليب الإحصائية، المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلو□ الاجتماعية *SPSS النسخة 20. وكذلك برنامج EXCEl 2003* وقد طبقت على بيانات الدراسة، الأساليب الإحصائية التالية:

1. تم استخدا□ الجداو□ التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية عند المسيرين، إلى جانب بعض الخصائص العامة لمؤسسات الدراسة، وفي و□ف بعض محاور وأبعا□ الدراسة.

2. تم اللجوء لمقاييس النزعة المركزية، كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، لو□ف بعض متغيرات الدراسة.

3. سنقو□ باستخدا□ أسلو□ تحليل التباين الأحا□ي Anova way One[1] كما يتم في الوقت نفسه تحليل تباين مستويات اليقظة تبعا لإختلاف خصائص مؤسسات الدراسة.

4. ولقياس معد□ ثبات □أ□اة الدراسة فقد قمنا باستخدا□ معامل ألفا كرونبخ Alpha Cronbach

المبحث 2 : مراحل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يبدو أ□ الكثير مما يحدث اليو□ في محيط مؤسساتنا الاقتصا□ية، يوحي بأ□ الواقع قد أ□بح مضطربا وأكثر تعقيدا، كما أ□بح □عبا على الفهم والإ□راك، مما إنعكس ذلك على قدرتها أثناء مواجهتها للمخاطر والتهديدات، وفي محاولة تجنبها لبعض السلوكات التي يفرضها عليها المحيط.

---

[1] تحليل التباين (ANOVA – of variance analysis) هو مجموعة من النماذج الإحصائية (statistical model) مع إجرائيا□ مرافقة لهذه النماذج تمكن من مقارنة المتوسطات لمجتمعات إحصائية مختلفة عن طريق تقسيم التباين variance الكلي الملاحظ بينهم إلى أجزاء مختلفة. أو□ طرق تحليل التباين تم وضعها من قبل الإحصائي رونالد فيشر في العشرينات والثلاثينات من القر□ العشرين لذلك تعرف أحيانا بتحليل فيشر للتباين.

1. دراسة مراحل عملية اليقظة

سنقو□ في هذه المرحلة بالاستنا□ على بعض ملامح المحيط استدلالا وتفسيرا، ونلاحظ هل المؤسسة تعمد إلى مراقبة مايحدث من حولها كعمل استباقي فتتجهز لأي خطر أو تهديد محتمل ومتابعة أحداث المحيط لتحديد المصدر المستهدف، ثم ر□د أية إشارة تمثل إشارات إنذار مبكر.

1.1. مراقبة □وانب محيط المؤسسات

سنحاو□ الإجابة على التساؤ□ هل تهتم المؤسسة بمراقبة محيطها الخارجي في المجالات الاقتصا□ية الاجتماعية التكنولوجية السياسة والأمنية التشريعية والقانونية ومحيطها الداخلي لاسيما مجالات التسيير البشري و التنظيمي.

1.1.1 . مراقبة المحيط الخار□ي

الجدول رقم 21 : استجابات أفر□ عينة الدراسة على عبارات مراقبة المحيط الخارجي

تهتم المؤسسة بمراقبة محيطها في المجالات	**در□ة الاهتمام/التكرار /%**					**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الدر□ة**
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
الاقتصادية	25	8	16	-	-	4.03	0.79	كبيرة
	53,3	18,1	5,42					
الا□تماعية	-	-	24	23	-	2.01	0.49	جدا قليلة
			51,1	48,9				
التكنولو□ية	18	13	15	-	-	3.99	0.84	كبيرة
	39,4	27,7	33,0					
السياسة والأمنية	16	14	16	-	-	3.88	0.82	كبيرة
	34,0	30,9	35,1					
التشريعية والقانونية	18	15	13	-	-	4.02	0.84	كبيرة
	38,4	33.0	27.7					

من الجدو□ المبين أعلاه ومن خلاله نستنتج ،إ□ مؤسسات الدراسة تولي إهتماما بمراقبة عديد المتغيرات ذات الطابع الاقتصا□ي والتكنولوجي، حيث يمكن أ□ تخلق لها أوضاع وظروف أفضل، تحقق فى ظلها المؤسسة مزايا تنافسية، كما يمكن في الوقت ذاته أ□ تهد□ ها في بقائها

وبدرجة أقل إهتماما بالنسبة للمتغيرات الاجتماعية والثقافية، إلا ما إرتبط منها بالمر□و□ المالي، فقد جاءت حسب هذه النتائج في آخر إهتماماتها، مما يعكس المستوى المتدني للاستجابة الاجتماعية وتساهم من خلاله في حل بعض قضايا المجتمع كمشكلة البطالة، التحكم في نسبة التلوث، حماية ذوي الحاجات الخا□ة...الخ.

أ□ مؤسسات الدراسة تولي عناية كبيرة لمراقبة المحيط الخارجي، فإلى جانب إهتمامها الكبير بالمجالات الاقتصا□ية نظرا لطبيعة نشاطها الاقتصا□ي، فاهتما□ المؤسسات قيد الدراسة بالجانب القانوني والتشريعي بدرجة كبيرة يعكس حر□ها لاحترا□ وتتبع المنظومة القانونية لما لها من تأثير على نشاطات المؤسسة وسلوكاتها من جهة ولعد□ استقرار المنظومة في حد ذاتها في الجزائرمن جهة أخرى كقانو□ الضرائب، قانو□ الصفقات العمومية.، قانو□ الاستثمار..الخ.

2.1.1. مراقبة المحيط الدا□لي

الجدول رقم 22 : استجابات أفرا□ عينة الدراسة على عبارات مراقبة المحيط الداخلي

تهتم المؤسسة بدراسة المؤشرات التى تعكس المجالات التالية	□رجة الاهتما□/التكرار/ %					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعيارى	
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
البشرية:الولاء التنظيمي	32	21	17		-	3.79	0,71	كبيرة
	17,1	45,	37,2					

		7						
التقنية : تكنولوجيا المعلومات والإنتاج	16	12	18		-	3.82	0,86	كبيرة
	35,1	26,6	38,3					
التنظيمية مستويات الإشراف،		18	13	16		3.01	0,85	متوسطة
	-	38,3	27,7	34,0	-			
الاتجاه العا□	2	74	18	-	-	3.76	0,43	كبيرة
	2,1	78,7	19,2	-	-			

من الجدو□ المبين أعلاه ومن خلاله نستنتج ،□ مؤسسات الدراسة، تولي أهمية أيضا للجوانب المتعلقة باستخدا□ ونقل وتخزين المعلومات، والاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخا□ة بتحليل وتصميم قواعد البيانات و□ارة وتطوير نظم المعلومات، وما إرتبط منها بتطوير العملية الإنتاجية وبالأساليب المستخدمة فيها. كما تهتم وبنفس الدرجة تقريبا بدراسة بعض مؤشرات ذات الصلة بالطبيعة البشرية والتنظيمية، كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وأساليب القيا□ة...الخ. حيث ينظر البعض للمحيط الداخلي من منظور المعالجة التنظيمية على أنه نظا□ فنيا وآخر اجتماعي.

2.1.متابعة أحداث المحيط

الجدول رقم23 : استجابات أفرا□ عينة الدراسة على عبارات متابعة أحداث المحيط

تولى المؤسسة □رجة من العناية والاهتما□ للأحداث:	□رجة الاهتما□ / التكرار / %					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعيارى	الدرجة الكلية
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
المحلية	14	20	13	-	-	3.99	0.82	كبيرة
	29,8	42,6	27,7					
الوطنية	2	17	24	4	-	3,37	0,70	متوسطة

	4,3	37,2	50,0	8,5				
الإقليمية	-	4	7	17	23	1,76	0.91	قليلة
		8,5	7,4	35,1	48,9			
الدولية	-	-	11	8	27	1,63	0.81	كبيرة جدا
			22,3	18,1	59,6			
الاتجاه العا□	-	4	17	27	-	2,54	0.66	قليلة
	-	8,5	37,2	54,3	-			

من خلا□ الجدو□ أعلاه أ□ مؤسسات الدراسة لا تولي إهتما□ كبير بمتابعة ما يجري من أحداث في محيطها، فكا□ جل إهتمامها منصب حو□ الأحداث الوطنية عموما والمحلية خصو□ا، وربما يعو□ ذلك لطبيعة نشاطها المحلي وإلى ضيق مجالات تعاملها، حيث تقتصر فقط على ما يجري من أحداث في محيطها الخاص (المحلي والوطني)، مما يعكس □رجة انغلاقها وضيق رقعة نشاطاتها، وقلة تعاملاتها، الدرجة القليلة جدا من الإهتما□ والعناية التي توليها لمتابعة الأحداث الإقليمية والدولية.

3.1 . رصد المعلومة

الجدول رقم 24 : استجابات أفر□ عينة الدراسة لعبارات ر□د المعلومة

أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية، فا□ المؤسسة	در□ة الاهتمام/ التكرار/ %					متوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة الكلية
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
تحصل □ائما على المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب	18	6	7	9	6	3.17	1.45	كبيرة
	39,4	12,8	14,8	20,2	12,8			
تعي جيدا مكا□ تواجد المعلومة المناسبة	4	21	6	11	5	3.11	1.17	متوسطة
	8,5	44,7	12,8	23,4	10,6			
تستعمل الوسائل والتكنولوجيات الحديثة	3	11	19	11	3	2.78	1.00	متوسطة
	6,4	22,3	41,5	22,3	7,4			

لجمع المعلومة								
تحرص على إتاحة المعلومة	3	8	11	22	5	2.55	0.88	متوسطة
	3,2	18,1	22,3	46,8	9,6			
تحرص على إتاحة المعلومة في الوقت المناسب	15	9	11	8	3	3.24	1.18	كبيرة
	30,9	19,1	23,4	20,2	6,4			
تشجع الحصو□ على المعلومة ذات الطبيعة الاستباقية	-	-	11	37	46	1.59	0.67	قليلة جدا
	-	-	11,7	39,4	48,			
الاتجاه العا□	1	33	30	29	1	3.1	0.82	متوسطة
	1,1	35,0	31,9	30,9	1,1			

من خلا□ الجدو□ أعلاه، نلاحظ انعكاس قيمة المتوسط الحسابي3,04 للإتجاه العا□، الدرجة المتوسطة من الأهمية التي توليها عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية، نحو عملية ر□د المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية، حيث تتأرجح مختلف قيم عبارات القياس بين الدرجة القليلة جدا، فقد أشار 75,3% من متخذي القرارات الإستراتيجية إلى أ□ مؤسسات الدراسة قليلا ما تقو□ بتشجيع الحصو□ على المعلومات ذات الطبيعة الإستباقية في مقابل حر□ها الكبير على أ□ تكو□ المعلومات □حيحة في الوقت المناسب.

2. قيا□ مستوى اليقظة

سنقو□ في هذه المرحلة بالاستنا□ على نتائج الاستبيا□ لعينة الدراسة من المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية، لمعرفة هذه الأخيرة على أي□رجة أو مستوى من اليقظة نحو ما يحدث في محيطها.

الجدول رقم 25 : قياس مستوى اليقظة في عينة المؤسسات الاقتص□ية

أبع□ اليقظة	الدرجات المختلفة/ التكرار /%					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعيارى	الدرجة	الوز□
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا				
مراقبة المحيط	2	50	9	-	-	3.79	0,431	كبيرة	1
	2,1	78,7	19,2						
متابعة وانتقاء	-	4	18	25	-	2.52	0,650	قليلة	3
		8,5	37,2	54,3					
ر□د المعلومة أو الإشارة	1	17	15	14	1	3.01	0,867	متوسطة	2
	1,1	35,0	31,9	30,9	1,1				
مستوى اليقظة		5	40	2	-	3.05	0.33	متوسطة	
		11,7	86,2	2,1	-				

كما هو مبين في الجدو□ السابق، يشير المتوسط (3,09) ، إلى أ□ عينة الدراسة من المؤسسات الاقتص□ية الجزائرية، على□رجة متوسطة من اليقظة نحو ما يحدث في محيطها بإنحراف معياري مقداره (0.33)

أ□ عينة الدراسة من المؤسسات الاقتص□ية الجزائرية تولي أهمية كبيرة لمراقبة المحيط في عملية اليقظة، إذ ينصب الإهتم□ على رقابة المحيط وعلى□رجة لابأس بها لاختيار المعلومة حيث يتم متابعة الأحداث ور□د ما فيها من معلومات.

تلعب هذه الأبع□□ورا حاسما في مستويات اليقظة وأ□ الذي يحدث فيها يرتبط بمدى حرص واهتم□ مؤسساتنا الاقتص□ية بمراقبة ومتابعة ور□د المحيط، بحثا عن أية

إشارة ضعيفة، والكشف عن أية معلومة إستباقية من شأنها أ□ تؤثر فيما يمكن أ□ يتخذ من قرارات إستراتيجية.

المبحث 3: مستويات و أنواع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ولمزيد من □راسة واقع اليقظة، نحاو□ معرفة فيما إذا كا□ إختلاف مستويات اليقظة بعينة المؤسسات الاقتصا□ية، يمكن إرجاعه لاختلاف بعض الخصائص العامة كحجم المؤسسة، شكلها القانوني، مجا□ نشاطها أو لبعض الخصائص المتعلقة بمتخذي القرارات الإستراتيجية فيها، كالعمر، الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي. ومن أجل الكشف عن مدى وجو□ اختلافات.جوهرية وفروق معنوية.

سنقو□ باستخدا□ أسلو□ تحليل التباين الأحا□ي[1] One way Anova كما يتم في الوقت نفسه إجراء تحليل تباين مستويات اليقظة تبعا لإختلاف خصائص مؤسسات الدراسة.

لدراسة الفروق في مستويات اليقظة، يمكن اللجوء إلى إستخدا□ تحليل التباين في إتجاه واحد، بالنسبة لمتغيرات ذات الصلة بعينة الدراسة من المؤسسات الاقتصا□ية وهي: حجم المؤسسة، شكلها القانوني، ومجا□ نشاطها.

1. إ□تبار ANOVA لمستويات اليقظة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

□ إستخدا□ تحليل التباين في إتجاه واحد هو طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة، ويعرف أيضاً بطريقة تؤ□ي لتقسيم الاختلافات الكلية لمجموعة

---

[1] تحليل التباين (ANOVA – of variance analysis) هو مجموعة من النماذج الإحصائية (statistical model) مع إجرائيا□ مرافقة لهذه النماذج تمكن من مقارنة المتوسطات لمجتمعات إحصائية مختلفة عن طريق تقسيم التباين variance الكلي الملاحظ بينهم إلى أجزاء مختلفة. أو□ طرق تحليل التباين تم وضعها من قبل الإحصائي رونالد فيشر في العشرينات والثلاثينات من القر□ العشرين لذلك تعرف أحيانا بتحليل فيشر للتباين.

من المشاهدات التجريبية لعدة أجزاء للتعرف على مصدر الاختلاف بينها ولذا فالهدف هنا فحص تباين المجتمع لمعرفة مدى تساوى متوسطات المجتمع[1]

الجدول رقم 26: إختبار ANOVA لمستويات اليقظة تبعا لحجم المؤسسة

خصائص المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجه الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
حجم المؤسسة	بين المجموعات	0.02	2	0,007	,053	.0,984
	داخل المجموعات	12,11	83	0,135		
	المجموع	12,13	85			

يتضح من الجدول رقم 26 عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في مستويات اليقظة يمكن إرجاعها لإختلاف حجم المؤسسة ، فقد كانت قيم الدلالة بالنسبة لهذه المتغيرة أكبر من مستوى المعنوية 5% .

الجدول رقم 27: إختبار ANOVA لمستويات اليقظة تبعا للشكل القانوني للمؤسسة

خصائص المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجه الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الشكل القانوني	بين المجموعات	0.29	2	,097	0,734	.0,534
	داخل المجموعات	11,84	83	,132		
	المجموع	12,13	85			

[1] https://www.jmasi.com/ehsa/tabin/variance.htm

يتضح من الجدو□ رقم 27 عد□ وجو□ فرق ذات□لالة معنوية في مستويات اليقظة يمكن إرجاعه لإختلاف في الشكل القانوني للمؤسسة، فقد كانت قيم الدلالة بالنسبة لهذه المتغيرة أكبرمن مستوى المعنوية 5%.

الجدول رقم 28: إختبار ANOVA لمستويات اليقظة تبعا لمجا□ النشاط

□صائص المؤسسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	□رجه الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
مجا□ النشاط	بين المجموعات	1,34	2	0.44	3.71	0.02
	□اخل المجموعات	9.45	83	0.12		
	المجموع	10,791	93			

يتضح من الجدو□ رقم 28، وجو□ فروق ذات□لالة معنوية في مستويات اليقظة يمكن إرجاعها لإختلاف في مجا□ نشاط المؤسسة فقد كانت قيم الدلالة بالنسبة لهذه المتغيرة اقل من مستوى المعنوية 5%.

2. أنواع اليقظة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

1.2. اليقظة التنافسية

الجدول رقم 29 : الإجابات على عبارات اليقظة التنافسية

	درجة الاهتمام/التكرار/%					الإنحراف المعيارى	المتوسط الحسابي	الدرجة الكلية
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
ترصد نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين	2	4	10	8	6	2.57	1.11	متوسطة
	8,3	15,0	30,0	25,0	21,7			
تولي العناية لكل ما يحدث في المحيط التنافسي	5	8	7	4	5	3.04	1.28	متوسطة
	16.7	28,3	25	13,3	16.7			
الاتجاه العام	3	7	6	10	5	2.78	1.20	متوسطة
	10	23,3	20,0	31,7	15,0			

من خلال الجدول أعلاه نستنتج انه على الرغم من أن المنافسة التي تواجهها المؤسسات قيد الدراسة متوسطة. حيث لا تولي مؤسسات الدراسة العناية الكافية لكل ما يحدث في محيطها التنافسي ولا تهتم كثيرا برصد قدرات وإمكانيات منافسيها ونقاط الضعف لديهم، ولا بمعرفة التغيرات والأحداث المحتملة .

2.2. اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم 30 : الإجابات على عبارات اليقظة التكنولوجية

تهتم المؤسسة بكل ما له صلة	درجة الاهتمام/التكرار/%					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعيارى	الدرجة الكلية
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
ببراءات	11	8	12		-	3.90	0,85	كبيرة

الاختراع و بالابداع التكنولوجي	31,7	28,3	40,0	-	-			
بالتطور العلمي والتكنولوجي	11	8	16	-	-	3,63	0,78	كبيرة
	18,3	26.7	55,0	-	-			
الاتجاه العام	7	16	10	-	-	3.95	0.66	كبيرة
	21,7	53,3	25,0	-	-			

من خلال نتائج الجدول السابق فإن ما يشير إليه الإتجاه العام لليقظة التكنولوجية (المتوسط 3,95 والانحراف المعياري 0,66)، إنما يدل على مدى الحرص الذي توليه مؤسسات الدراسة لكل ما له صلة بالإبداع التكنولوجي، وبالتقنيات والتكنولوجيات الحديثة المستعملة من طرف موردیها، زبائنها. كما تقوم بإستخلاص أبرز العناصر الإستراتيجية، وكذلك المؤشرات المتعلقة بالتوجهات الجديدة في مختلف المجالات التقنية، حيث يمكن لهذه المعلومات أن تضفي قيمة مضافة على العمل الإستراتيجي.

3.2. اليقظة التجارية

الجدول رقم 31 : الإجابات على عبارات اليقظة التجارية

إن المؤسسة	درجة الاهتمام/التكرار/ %					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة الكلية
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
تتابع سلوك المستهلكين وعروض الموردين	16	8	7	-	-	4.20	0,80	كبيرة
	51,6	26,7	21,7	-	-			
تهتم بكل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها	3	16	7	4	1	3.51	0,90	كبيرة
	10,0	53,3	21,7	13,3	1,7			
الاتجاه العام	14	9	6	2	-	4.10	0,87	كبيرة
	46,7	30,0	20,0	3,3	-			

من خلا□ نتائج الجدو□ السابق فإ□ مؤسسات الدراسة على□رجة كبيرة جدا من اليقظة التجارية، كما يد□ على ذلك الاتجاه العا□ المتوسط الحسابي 3.85 فهي كثيرة الاهتما□ بر□د المعلومات التجارية خا□ة ما يتعلق بسلوك الزبائن، والوسطاء، والمستهلكين. وكل ما يمكن أ□ يؤثر على علاقاتها بالمور□ين والمتعاقدين وقد تعزى هذه الدرجة من الإهتما□ لكو□ اليقظة التجارية، حسب أغلب المختصين هي أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير، لإرتباطها بالتعاملات والعقو□ الجارية للمؤسسة مع متعامليها.

4.2.اليقظة الا□تماعية

الجدول رقم 32 : الإجابات على عبارات اليقظة الاجتماعية

إن المؤسسة	□رجة الاهتما□/التكرار/ %					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعيارى	الدرجة الكلية
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
تهتم بالأحداث الاجتماعية والثقافية	2	5	9	7	-	2,58	1,22	قليلة
	6,6	16,7	30	21,7	-			
تهتم بالجوانب القانونية والتشريعية	16	11	6	-	1	4,40	0,69	كبيرة
	51,6	36,7	11,7	-	1,7			
الاتجاه العا□	2	5	9	7	-	2,58	1,22	كبيرة
	6,6	16,7	30	21	-			

من خلا□ الجدو□ رقم 32 نستنتج أ□ □رجة الاهتما□ وتفعيل اليقظة الإجتماعية عند مؤسسات الدراسة ضعيفة، كما يد□ على ذلك قياس الإتجاه العا□ على الرغم مما توليه هذه المؤسسات من عناية واهتما□ كبير لعملية جمع المعلومات الإستراتيجية، ذات الطبيعة القانونية والتشريعية، كما□لت على ذلك فيما سبق نتائج رقابة جوانب المحيط، عندما إحتلت المنظومة التشريعية والقانونية □دارة إهتمامها. وفي مقابل ذلك، يبقى الإهتما□

بالمعلومات المتعلقة بالأحداث الإجتماعية والثقافية□و□ المستوى المطلو□، مما يد□ على المستوى المتدني للاستجابة الاجتماعية فقد جاءت المتغيرات الاجتماعية والثقافية في أخر مجالات مسح ورقابة المحيط إهتماما، حيث ينحصر العمل لعملية اليقظة في هذا المجا□،على رقابة بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالمر□و□ المالي.

مما سبق يمكن الإشارة إلى مدى الحرص والعناية التي توليها مؤسسات الدراسة لمختلف أ□ناف اليقظة، ولأ□ الغاية من وراء ذلك هي غاية إستراتيجية، حتى وإ□ تعد□ت أنواعها وإختلفت مستوياتها، فقد جاءت اليقظة الإستراتيجية في شموليتها لكي تحتوي على جميع أنواع اليقظة، وترتبط بما يحدث في المحيط من تغيرات وأحداث اجتماعية واقتصا□ية وسياسية...الخ.

3. قيا□ أنواع اليقظة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلا□ الجدو□ الآتي سنقو□ بقياس أنواع اليقظة في المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية.

الجدول رقم 33 : قياس أنواع اليقظة

أنواع اليقظة	الدرجة / التكرار / %					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة	الوز□ النسبي
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا				
اليقظة التكنولوجية	6	16	8	-	-	3.92	0.63	كبيرة	2
	21,7	53,3	25,0						
اليقظة التنافسية	3	7	6	9	5	2.80	1.22	متوسطة	3
	10	23,3	20,0	31,7	15,0				
اليقظة التجارية	14	9	6	2	-	4.10	0.86	كبيرة	1
	46,7	30,0	20,0	3,3	-				
اليقظة الاجتماعية	2	5	9	6	7	2.54	1.12	قليلة جدا	4
	6,6	16.7	30	21,7	25,0				
اليقظة الإستراتيجية	3	14	8	5	-	3.23	0.60	متوسطة	
	11,6	46,7	25,0	16,7	-				

من الجدو رقم 33 نستنتج أ :

-اليقظة التجارية تحتل المرتبة الأولى لدى مؤسسات الدراسة و ترتبط باليقظة الإستراتيجية بمعامل إرتباط جزئي قدره (0,860) عند مستوى الدلالة (0,00) وذلك عند عزل تأثير الأنواع الأخرى من اليقظة، يعني انه كلما كان إهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كبيرا باليقظة التجارية سوف يؤدي ذلك إلى زيادة في مستوى اليقظة الإستراتيجية، نظرا لأهمية المعلومات التجارية.

-تحتل اليقظة التكنولوجية المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 3,92 وترتبط في الوقت نفسه بمعامل إرتباط جزئي أقل قدره 0,630 إذا ما تم عز تأثير الأنواع الأخرى لليقظة و هو أيضا معامل معنوي عند مستوى من الدلالة0,00.

- وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية تحل اليقظة التنافسية بمتوسط 2,80 ولكنها تحل في المرتبة الأولى من حيث ارتباطها باليقظة الإستراتيجية، في حالة عز بقية أنواع اليقظة، وهذا ليل على الإرتباط الكبير بين اليقظة التنافسية واليقظة الإستراتيجية.

-فيما احتلت اليقظة الاجتماعية المرتبة الأخيرة، بمتوسط 2,54 مما يعكس الإرتباط الضعيف بين اليقظة الاجتماعية واليقظة الإستراتيجية.

المبحث 4 : أهمية اليقظة الإستراتيجية في انتهاج مسار التنمية المستدامة بمؤسسات الدراسة

أ ركت الجزائر على غرار باقي و العالم أهمية إقامة تواز بين واجبات حماية البيئة و متطلبات التنمية من خلا الإ ارة الحكيمة للموار ، و لتجسيد هذا الهدف اتخذت إجراءات و سياسات من شأنها تحسين الأوضاع الاقتصا ية و الاجتماعية و البيئية لكنها ا طدمت بمعوقات حالت و تحقيق الهدف المنشو . فهناك تحديات عامة وتحديات تخص المؤسسة الاقتصا ية.

1. تحديات التنمية المستدامة

على الرغم من التقد□ الكبير الذي حدث خلا□ الفترة التي أعقبت إعلا□ ريو في مجا□ العمل البيئي ومسيرة التنمية المستدامة في الجزائر، إلا أ□ هناك بعض المعوقات التي واجهت الدولة في تبني خطط وبرامج التنمية المستدامة، لعل من أهمها ما يلي:

1.1.ظاهرة الفقر

والذي يعد السبب الرئيسي للعديد من المعضلات الصحية والاجتماعية والأخلاقية في□و□ حيث تز□ا□ حدة الفقر والجوع والتهديدات للأمن الغذائي .كما يدفع الفقر إلى استنزاف الموار□ الطبيعية المتوفرة والقليلة وإلى استعمالها استعمالا عشوائيًا، حيث تستعمل الأراضي الهامشية إلى□رجة استنزافها، وتنخفض قدرتها على الإنتاج الزراعي، كما تقتطع أشجار الغابات لأغراض التدفئة بسرعة لا تسمح بتعويض ما تم قطعه .وتجدر الإشارة، إلي أ□ تلك الجدلية بين الفقر واستنزاف الموار□ الطبيعية قد يكو□ سببها الضغوط التي يحدثها انتشار الأمية والجهل، وارتفاع عد□ السكا□، وتزايد معدلات البطالة، وتزايد الديو□ الخارجية وارتفاع أعباء خدمتها، الأمر الذي يجعل الفقراء لا يستطيعو□ التفكير في المدى البعيد، ولا يفكرو□ إلا في القوت اليومي الذي يمثل بالنسبة لتلك الفئة من فئات المجتمع أكبر التحديات.

2.1. النمو السكاني غير الرشيد

وعد□ وجو□ مواءمة بين النمو السكاني والموار□ الطبيعية المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للسكا□ فلقد أ□ي النمو السكاني إلي تزايد الطلب على الموار□ البيئية والخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية .كما عملت الزيا□ة السكانية على نمو ظاهرة التوسع الحضري، واستمرار الهجرة من الأرياف إلى المناطق الحضرية، وانتشار ظاهرة السكن غير اللائق، والتوسع العمراني العشوائي، بالإضافة إلى تزايد عد□ الفقراء والعاطلين وتدهور الأحوا□ المعيشية في كافة أرجاء الدولة بشكل عا□، وفي المناطق العشوائية والتي

تفتقر إلى وجو□ الخدمات الأساسية، بشكل خاص. فضلا عن ذلك فقد أ□ت الضغوط السكانية إلى تزايد التوسع في زراعة مناطق الرعي الطبيعية ، الأمر الذي أ□ى إلى از□يا□ معدلات الرعي الجائر، والتصحر .وتجدر الإشارة إلى أ□ الزيا□ة السكانية قد أ□ت إلى انخفاض حصة الفر□ من المياه العذبة بشكل حا□ .

3.1. تدهور قاعدة الموارد الطبيعية

تدهور الموار□ الطبيعية واستمرار استنزافها لدعم أنماط الإنتاج والاستهلاك الحالية، مما يؤ□ي إلى انتشار كافة أشكا□ التلوث التي تمس الماء والتربة والهواء وخا□ة في المناطق الحضرية، ومن ثم إعاقة تحقيق التنمية المستدامة .بالإضافة إلى وطأة التحديات البيئية الكبرى الأخرى التي تتمثل في التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية والتكنولوجية، مثل الفيضانات والزلاز□ وحرائق الغابات .بالإضافة إلى نقص الموار□ المائية وندرتها وتدهور نوعيتها، والاستغلا□ غير المتواز□ لخزانات المياه الجوفية، والاستخدا□ غير الرشيد والمبذر للمياه خا□ة في المجا□ الزراعي ، مما يؤ□ي إلى تراجع التنوع البيولوجي وفقدا□ العديد من الأ□ناف النباتية والحيوانية، وكذلك تدهور البيئة الساحلية والبحرية، واستنزاف الثروة السمكية .وأخيرًا، فهناك العديد من المخاطر البيئية الناجمة عن□فن النفايات الخطيرة والسامة الناتجة عن الأنشطة الصناعية أو الأسلحة الكيمائية والمبيدات الحشرية.

4.1.قلة مصادر التمويل

مصا□ر التمويل لازمة لتحقيق التنمية البشرية والبيئية المستدامة وبناء القدرات، وعد□ وفاء الدو□ المتقدمة بتقديم المساعدات التي وعدت بها للدو□ النامية .فلقد كا□ من نتائج مؤتمر قمة الأرض في ريو□ي جانيرو عا□ 1992 ، تعهد الدو□ المتقدمة بتقديم 0.7 % من إجمالي ناتجها المحلي إلى الدو□ النامية ، وذلك في إطار تعويض تلك الدو□ ومساعدتها في تنفيذ

مشروعات بيئية تحقق أهداف التنمية المستدامة، حيث تعد الدو□ المتقدمة هي المسئو□ الأساسي عن تلوث البيئة.

5.1. ضعف مستوى فعالية الأنظمة التعليمية والبحثية

وقصورها عن مسايرة التقد□ العلمي والتقني في العالم ومستلزمات تحقيق التنمية المستدامة ونقل التكنولوجيا ، بالإضافة إلى مشكلة كبرى تعاني منها وهي هجرة العقو□ إلى الدو□ المتقدمة .وعد□ توفر التقنيات الحديثة والخبرات الفنية التي تلز□ لتنفيذ برامج التنمية المستدامة وخططها.

6.1.الاستدانة الخار□ية

وتمثل أحد أهم المعوقات التي تحو□□و□ نجاح خطط التنمية المستدامة وتؤ□ي للتأثير سلبًا في المجتمعات الفقيرة بصورة خا□ة، والمجتمع الدولي، بصفة عامة، حيث تشكل الديو□ وأعباء خدمتها عبئًا كبيرًا.

2. تحديات التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

إ□ تحقيق التنمية المستدامة يواجه العديد من التحديات التي تضعف تحقيقها وتقلل من تأثيرها، ومن أهمها:

1.2. أنماط السلوك الإنتاجي: ويقصد به الصناعي والزراعي الحالي وضرورة العمل على السيطرة البيئية على الملوثات البيئية من المصا□ر المختلفة.

2.2. أنماط السلوك الاستهلاكي: الفر□ي والاشتراكي والتنظيمي والحكومي، وأهمية الترشيد والتوجيه والحماية بعيدا عن الملوثات في الغذاء والدواء والشرا□.

3.2. أنماط السلوك الاجتماعي: وضرورة الحفاظ على القيم والعا□ات والتقاليد والقيم الموجبة للفر□ والأسرة.

4.2. أنماط السلوك الأسري: وأهمية الربط بين القيم والحضارة والثقافة العربية والإسلامية لمواجهة التيار العالمي المعاكس.

5.2. السلوك الثقافي: وضرورة التفرقة بين الثقافات والموجب والسالب والوطني والوافد.

6.2. السلوك الإ□اري: وأهمية تجنب الصراعات والمشكلات التي تقلل من فعاليات تشغيل الموار□ البشرية في العمل.

7.2. السلوك الحكومي والتشريعي: وأهمية فرض الضوابط والعقو□ على انتشار التلوث البيئي ضمانا لانطلاقة التنمية المتوا□لة.

8.2. السلوك الاقتصا□ي: من خلا□ تجنب تقليد الاقتصا□يات الدولية وتطبيق آليات اقتصا□ية وطنية لمواجهة المنافسة العالمية.

9.2. نشر ثقافة إ□ارة الجو□ة الشاملة والموا□فات العالمية وإعا□ة هندسة المنظمات والأسرة لمواجهة الصراعات والمنافسة الخارجية.

10.2. توفير ضمانات حقوق الأجيا□ القا□مة في الموار□ والتنمية المتوا□لة.

3. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتنمية المستدامة في عينة مؤسسات الدراسة

1.3. مفهوم التنمية المستدامة في عينة مؤسسات الدراسة

الجدو□ الموالي يبين مفهو□ التنمية المستدامة في عينة مؤسسات الدراسة من خلا□ الإجابة على السؤا□ الأتي

التنمية المستدامة بالنسبة لكم هي :

- حماية المحيط والبيئة ، الرسكلة والتشجير.

- الاهتمام بالعمال من تكوين شروط السلامة والامن .

- المعايير والمواصفات الدولية .ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

- الاهتمام بالزبائن

- الاهتمام بالجودة .

الجدول رقم 34: التنمية المستدامة في عينة مؤسسات الدراسة

مفهوم التنمية المستدامة	العدد	النسبة
حماية المحيط والبيئة والرسكلة التشجير	10	%35,71
الاهتمام بالعمال من تكوين شروط السلامة والامن	12	%42,85
المعايير والمواصفات الدولية ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.	7	% 14.28
محاربة التلوث	12	% 42,85
الاهتمام بالزبائن	20	% 71.42
الاهتمام بالجودة	12	% 42,85

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسات ذات الطابع الصناعي وموال البناء تولي أهمية بالغة بحماية البيئة ومنع التلوث فيما يعد عنصر الزبائن اقل أهمية وذلك بسبب الهيمنة على السوق المحلية وحتى الوطنية . عكس ما يحدث بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الخدمي والتجاري فهي تولي أهمية بالغة بعنصر الزبائن والعملاء.

نجد من ضمن 30 مؤسسة، سبعة منها تمتلك شهادات للمعايير والمواصفات الدولية ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

2.3. واقع تبني أنماط التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة

من أجل التعرف على نمط تبني المؤسسات محل الدراسة لتبني التنمية المستدامة المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية، تم وضع مؤشرات تعكس أنماط التبني، حيث لكل نمط مؤشرين، والجدو□ التالي يعرض نتائج ذلك استنا□ا على الجدو□ الذي يحتوي على تفصيل لما احتواه □ه Caroll.

الجدول رقم 35 : أنماط تبني التنمية المستدامة للمؤسسات الاقتصا□ية محل الدراسة

أبعاد التنمية المستدامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الاقتصا□ي		
تحقيق الأرباح	0,634	0,462
المنافسة العا□لة	0,366	0,450
الاتجاه العا□	0,495	0,355
البعد البيئي		
حماية البيئة والمحافظة عليها	0,290	0,434
□عم الجمعيات البيئية	0,522	0,489
الاتجاه العا□	0,436	0,356
البعد الاجتماعي		
تحقيق سعا□ة المجتمع	0,605	0,423
الالتزا□ بالعمل وفق متطلبات المجتمع	0,200	0,389
الاتجاه العا□	0,412	0,303

المصدر : من إعدا□ الطالبة الباحثة اعتما□ا على مخرجات SPSS

من خلا□ نتائج الجدو□ أعلاه فا□ أنماط تبني التنمية المستدامة والمتمثلة في مدى تبني المؤسسات الاقتصا□ية محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية وهي :النمط الاقتصا□ي، النمط البيئي والنمط الاجتماعي، حيث بينت نتائج التحليل ومن خلا□ استجابات عينة الدراسة فأ□

النمط الاقتصادي هو النمط الأكثر تبنيا بمتوسط عام (0.495)، يليه النمط البيئي بمتوسط عام (0,436) ، ليحتل النمط الاجتماعي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام بلغ (0,412).

3.3. أهمية المعلومة لانتهاج مسار التنمية المستدامة في مؤسسات الدراسة

الجدول رقم 36 : أهمية المعلومة لانتهاج مسار التنمية المستدامة

أهمية المعلومة	العدد	%
-المعلومة مهمة لانتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة.	28	93.33
-المعلومة ليست مهمة لانتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة	2	6.66
المجموع	30	100

أكثر من 93% من المسيرين المستجوبين يجدون إن للمعلومة أهمية بالغة. ويعد غياب المعلومة العائق الأول في انتهاج مسار التنمية المستدامة وعليه معرفة وترصد تحدياتها ،

فالمسيريين أبدو رغبة في استيعاب والتفتح لنهج التنمية المستدامة ولكنهم بحاجة للحصول على المعلومة من جهة وللدعم التوعوي والمادي من جهة أخرى. فالتفكير في إطلاق حملات تحسيسية وإعلامية لهاته المؤسسات سيكون له الرد الايجابي بانتهاج مبادئ التنمية المستدامة وتفعيلها عبر ترسيخها ضمن إستراتيجيتها.

وعليه، وجب تفعيل العمل التحسيسي والإعلامي للمؤسسات من اجل توضيح الفكرة ورفع اللبس وتبيان أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وذلك ببناء جسر ترابط بين المؤسسة الاقتصادية والمنظمات الحكومية والمجتمعية والمنظمات الغير الحكومية والجامعات ....الخ. من اجل تشجيع وتحفيز هاته المؤسسات للسير في خطى التنمية المستدامة.

4.3. العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و أبعاد التنمية المستدامة بمؤسسات الدراسة

الجدول رقم 37: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و أبعا□ التنمية المستدامة

	البعد الاقتصادي		البعد الا□تماعي		البعد البيئي	
	معامل بيرسو□	مستوى الدلالة	معامل بيرسو□	مستوى الدلالة	معامل بيرسو□	مستوى الدلالة
اليقظة التجارية	0,457	0,000	0,377	0,000	0,476	0,000
اليقظة البيئية (الاجتماعية والتشريعية).	0.323	0,000	0.356	0,000	0.356	0,000

من خلا□ نتائج الجدو□ أعلاه نستنتج مايلي :

- وجو□ علاقة ارتباط إيجابية بين اليقظة التجارية في المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية محل البحث وتبني النمط الاقتصا□ي عند مستوى□لالة 0,05

- وجو□ علاقة ارتباط إيجابية بين اليقظة البيئية في المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية محل البحث وتبني البعد الاجتماعي والبيئي للمسؤولية الاجتماعية عند مستوى□لالة 0,05

5.3. دوافع تبني التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الجزائرية

تتمثل الدوافع التي تشجع المؤسسات الجزائرية محل الدراسة على الالتزا□ بمسؤوليتها الاجتماعية في مايلي:

الجدول رقم 38:□وافع تبني التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الجزائرية

الدوافع	العدد	%
الوفاء بالالتزامات المترتبة على إقامة علاقات اقتصا□ية مع الإتحا□ الأوروبي	17	56.66
رفع مستوى الإنتاجية لمواجهة حدة المنافسة	25	83.33
توفير مناخ أفضل لممارسة الأعما□	20	66.66
استخدا□ برامج المسؤولية الاجتماعية كأ□اة للمتابعة والتقييم□اخل المؤسسة	12	40
تحسين العلاقات بين المؤسسة ومختلف أ□حا□ المصالح	14	46.66

من خلا□ نتائج الجدو□ أعلاه نستنتج أ□ أكثر من 80% يرو أ□ الدافع الرئيسي للالتزا□ بمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو رفع مستوى الإنتاجية لمواجهة حدة المنافسة.

يليها توفير مناخ أفضل لممارسة الأعما□ بنسبة 66%. يليها الوفاء بالالتزامات المترتبة على إقامة علاقات اقتصا□ية مع الإتحا□ الأوروبي بنسبة فاقت 56%.

وعليه مما سبق نستنتج مايلي:

- تتبنى المؤسسات الجزائرية الأنماط المختلفة للتنمية المستدامة؛ وهذا ما ثبت □حته من خلا□□راسة الحالة التي أجريت على مجموعة من المؤسسات عينة الدراسة، تمثلت على الترتيب في النمط الاقتصا□ي (كتحقيق الأرباح المجزية)، والنمط البيئي (كالمحافظة على البيئة والحد من التلوث البيئي) ثم النمط الاجتماعي (كتلبية الحاجات الفعلية للمجتمع).

ولكن تعتبر المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية هي شيء غير ضروري سواء في ثقافتها أو في إجراءاتها الإ□ارية، إ□ التفكير على نحو هذا المنوا□ يعتبر خطأ خا□ة في ظل بيئة العمل الجديدة والتي فرضتها ظاهرة العولمة.

-توجد علاقة وطيدة بين طبيعة المعلومة المر□دة بالمؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية وتبني أنماط التنمية المستدامة، وهذا ما ثبت □حته من خلا□ □راسة الحالة ، فنجاح أي مؤسسة اليو□ يرتبط بمدى حصولها على المعلومة وتحليلها لأخذ القرارات الصائبة ، وهذا لا يتحقق إلا عن قناعة تامة، فإذا كانت آلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة قوية ومتماسكة سهل على القائمين في المؤسسة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية وتبني أنماطها، وإ□ كانت ضعيفة مهتزة وجب تقوية مواطن الضعف فيها وتضمين تطبيق مبا□ئ وقيم المسؤولية الاجتماعية فيها.

تعتمد المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية على عدة ركائز للو□و□ إلى تنمية مستدامة وهي:

1-الاستعما□ الأقصى للموار□ والطاقات في إطار احترا□ القواعد الأساسية للتنافس والمسؤولية الاجتماعية.

2-الاشتراك الكامل للمواطنين من خلا□ مساهمتهم الفاعلة، وتلبية احتياجاتهم الاقتصا□ية والاجتماعية الأساسية قصد تقليص الفقر.

3-حماية البيئة من خلا□ الاستعما□ العقلاني للموار□ والحماية الإيكولوجية للأوساط الطبيعية.

4-الحكم الراشد لكفيل بتوفير الاستقرار السياسي لسير الهيئات المكلفة بتنفيذ السياسات الاقتصا□ية والاجتماعية المنشو□ة، إ□ هذا النمط من التنمية ذو الأبعا□ الاقتصا□ية

والاجتماعية والبيئية يستدعي من المؤسسات لعب دور هام في إنشاء الوسائل الكفيلة لتحقيق مقاييس التنمية المستدامة بمعنى الديمومة والمساهمة في استمرارية التنمية الشاملة للبلاد.

□لاصة الفصل

أشارت نتائج الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتص□ية الجزائرية إلى الأهمية الكبيرة التي يوليها المسيرين لعملية البحث والإستطلاع،للحصو□ على المعلومة باعتبارها أو□ مرحلة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن خلالها تكمن القدرة والذكاء في إكتشاف الفرص والمشكلات قبل حدوثها، رغم أنهم لا يهتمو□ كثيرا بالإشارة الضعيفة، وقد يعو□ ذلك لع□ ثقتهم في مثل هذه المعلومات، نظرا بما تتميز به من خصائص.

مما سبق يمكن الإشارة إلى مدى الحرص والعناية التي توليها مؤسسات الدراسة لمختلف أ□ناف اليقظة، ولأ□ الغاية من وراء ذلك هي غاية إستراتيجية،حتى وإ□ تع□ت أنواعها وإختلفت مستوياتها، فقد جاءت اليقظة الإستراتيجية في شموليتها لكي تحتوي على جميع أنواع اليقظة، وترتبط بما يحدث في المحيط من تغيرات وأحداث اجتماعية واقتص□ية وسياسية...الخ. فالمؤسسة الاقتص□ية تقو□ بتطبيق آلية اليقظة ولكنها تتم بصفة غير منظمة وغير مهيكلة.

توجد علاقة بين طبيعة المعلومة المر□دة بالمؤسسات الاقتص□ية الجزائرية وتبني أنماط التنمية المستدامة، وهذا ما ثبت □حته من خلا□□راسة الحالة ، فنجاح أي مؤسسة اليو□ يرتبط بمدى حصولها على المعلومة وتحليلها لأخذ القرارات الصائبة ، وهذا لا يتحقق إلا عن قناعة تامة، فإذا كانت آلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة قوية ومتماسكة سهل على القائمين في المؤسسة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية وتبني أنماطها، وإ□ كانت ضعيفة مهتزة وجب تقوية مواطن الضعف فيها وتضمين تطبيق مب□ئ وقيم المسؤولية الاجتماعية فيها.

تتبنى المؤسسات الجزائرية الأنماط المختلفة للتنمية المستدامة؛ وهذا ما ثبت □حته من خلا□□راسة الحالة التي أجريت على مجموعة من المؤسسات عينة الدراسة، تمثلت على

الترتيب في النمط الاقتصا□ي (كتحقيق الأرباح المجزية)، والنمط البيئي (كالمحافظة على البيئة والحد من التلوث البيئي) ثم النمط الاجتماعي (كتلبية الحاجات الفعلية للمجتمع).

ولكن تعتبر المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية شيء غير ضروري سواء في ثقافتها أو في إجراءاتها الإ□ارية، إ□ التفكير على نحو هذا المنوا□ يعتبر خطأ خا□ة في ظل بيئة العمل الجديدة والتي فرضتها ظاهرة العولمة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد هدفت الدراسة إلى بيان أهمية اليقظة الإستراتيجية كآلية لمجابهة تحديات التنمية المستدامة، باعتبار أن اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بمراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات و الأحداث الحالية و/أو المستقبلية .

فلقد□فعت التطورات الاقتصا□ية المتسارعة إلى إيجا□ نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموار□ الاقتصا□ية التي تملكها المؤسسة و بذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة مور□ا اقتصا□يا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات الما□ة الأولية لاتخا□ القرارات.

و المؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم و النوع و السرعة ، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة و التغيير يحيط بالمؤسسة في كل حدب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصا□ية التي □أ□ت إلى تلاشي الحدو□ الجغرافية و تقاطع فرص و تهديدات المؤسسات على المستوى المحلي و العالمي.

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات و الأحداث الحالية و/ أو المستقبلية و لهذا كان لزاما على المسيرين أن يحصلوا على المعلومات بالنوعية و السرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم و استباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

و يأتى□لك بإعدا□ المؤسسة لخلية اليقظة الإستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة و متابعة كل تغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة .

و لو أمعنا النظر فيما وصلت إليه الدو□ المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقدمها أنها تأخذ بالتغيير المستمر و تواجه تحدياته المختلفة بكفاءة عالية ،في كافة جوانب حياتها ، و كذلك طرق □ارة مؤسساتها العامة و الخاصة . بل إنها تأخذ الاحتياط و الاستعدا□ لأي تغيير أو تجديد قد يفرض عليها أو تقرر هي إحداثه ،كما أنها تأخذ بأفضل الأساليب و الطرق للتعامل مع التغيرات و تحدياتها المختلفة، فهذه المؤسسات نظرت إلى المستقبل ، وواجهت تحديات

الحاضر ومعوقاته، أي أنها اختارت أن ترسم مستقبلها بنفسها بدلا من الاكتفاء بالتنبؤ بما قد يوجد فيه من أحداث . وهذا مايثبت صحة الفرضية الأولى بأن التغيير لامفر منه بالنسبة للمؤسسة الاقتصا□ية.

و الجزائر كغيرها من□و□ العالم تعيش تغيرات سريعة ناتجة عن التحو□ إلى اقتصا□ السوق و فتح أسواقها أمام المنافسة ومشروع انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة والولوج للمنطقة الحرة أفاق 2020 وهذا ضمن اتفاق الشراكة الأوروجزائري.

ومن هذا المنطلق، فقد سارعت العديد من المؤسسات نحو إنشاء خلايا لليقظة، وقد أوكلت لها مهمة مراقبة المحيط، ومتابعة أحداثه ، ورصد أية إشارة ضعيفة فيه، كون المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية لا يمكنها الاندماج في الاقتصا□ العالمي والولوج في المنافسة العالمية، □ون إرساء هذه الوحدات وتنظيم عملها.

اهتمت□راستنا باستكشاف بعض الحقائق□ات الصلة بمشكلة الدراسة لموضوع اليقظة في مواجهة تحديات التنمية المستدامة بعينة الدراسة من المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية.

أسفرت □راستنا عن مدى الحرص والعناية التي توليها مؤسسات الدراسة لمختلف أصناف اليقظة، ولأن الغاية من وراء □لك هي غاية إستراتيجية، حتى وإن تعد□ت أنواعها وإختلفت مستوياتها، فقد جاءت اليقظة الإستراتيجية في شموليتها لكي تحتوي على جميع أنواع اليقظة، وترتبط بما يحدث في المحيط من تغيرات وأحداث اجتماعية واقتصا□ية وسياسية...الخ. فالمؤسسة الاقتصا□ية تقوم بتطبيق آلية اليقظة ولكنها تتم بصفة غير منظمة وغير مهيكلة. ومن بين النتائج الفرعية مايلي:

-إن عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية تولي أهمية لمراقبة المحيط في عملية اليقظة، مما يعكس ضعف قدراتها على متابعة الأحداث ورصد الإشارة الضعيفة خاصة وأنها لا تولي إهتمام كبير لمتابعة ما يجري من أحداث إقليمية و□ولية، فكان جل إهتمامها منصب حو□ الأحداث الوطنية عموما والمحلية خصوصا

ويعود ذلك لطبيعة نشاطها المحلي وإلى ضيق مجالات تعاملها، حيث تقتصر فقط على ما يجري من أحداث في محيطها المحلي والوطني.

-إن أغلب مؤسسات الدراسة على درجة متوسطة من الحذر واليقظة غير أن المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي أدنى درجة من اليقظة، مقارنة بمؤسسات القطاعات الأخرى. ولكنها في المقابل على درجة أكبر بالنسبة لليقظة التكنولوجية مقارنة بمؤسسات القطاع التجاري.

- تولي مؤسسات الدراسة العناية بدرجة كبيرة لليقظة التجارية مقارنة بالاهتمام لليقظة التنافسية أي بما يحدث في محيطها التنافسي،

وعليه نستطيع القول أن العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أصبحت واعية بأن الاندماج في الاقتصاد العالمي ، لا يتم دون إرساء لوحدات آلية اليقظة وتنظيم عملها، فهي تمتلك لنوع من خلايا لليقظة، وقد أوكلت لها مهمة مراقبة المحيط، ومتابعة أحداثه، ورصد أية إشارة ضعيفة فيه. لكن الإقرار بوجود بعض ممارسات لليقظة التي أحيانا ما كانت تتم ضمنيا بشكل غير مهيكل وبطريقة غير منظمة. ولكن ذلك يتوقف بدوره على مدى قناعة قادتها ومسيريها بأهمية تبني ثقافة تسيير حديثة، بفكر وفلسفة معلوماتية جديدة. وعليه هذا ماينفي صحة الفرضية الثانية بان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تولي أهمية لليقظة الإستراتيجية.

- توجد علاقة بين طبيعة المعلومة المرصدة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتبني أنماط التنمية المستدامة، وهذا ما ثبت صحته من خلال دراسة الحالة ، فنجاح أي مؤسسة اليوم يرتبط بمدى حصولها على المعلومة وتحليلها لأخذ القرارات الصائبة ، وهذا لا يتحقق إلا عن قناعة تامة، فإذا كانت آلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة قوية ومتماسكة سهل على القائمين في المؤسسة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية وتبني أنماطها، وإن كانت ضعيفة مهتزة وجب تقوية مواطن الضعف فيها وتضمين تطبيق مبادئ وقيم المسؤولية الاجتماعية

فيها. وهذا مايثبت صحة الفرضية الثالثة بأن المؤسسة المتطورة هي التي تمتلك المعلومات المهمة.

-إن عملية إتخا□ القرار تعتمد في جوهرها على فكرة الإختيار والتفضيل، لإيجا□ بديل معين من بين عديد البدائل الممكنة والخيارات المتاحة، الأمر الذي لم يميزها بدقة عن عملية حل المشكلات، ويلجأ المسير للمزاوجة بين موهبته وبصيرته تارة، فضلا على مدى إعتما□ه على معلومات اليقظة تارة أخرى وإعطائها الأهمية الإستراتيجية، في إيجا□ الحلو□ والبدائل الممكنة، في إتخا□ قراراته الإستراتيجية .وهذا مايثبت صحة الفرضية الرابعة أي تتخذ القرارات الفعالة في أعقاب اليقظة والذكاء الاقتصا□ي.

ومن خلا□ □راستنا كذلك استنتجنا أن الجزائر من الدو□ حديثة العهد نوعا ما على الانفتاح الدولي أي □خو□ الشراكة مع الاتحا□ الأوربي حيز التنفيذ وولوج السوق الحرة أفاق 2020. فقد أصبح لزامًا علينا معرفة و□راسة مؤشرات قياس الحكم الراشد في الجزائر وماله من تبعات على بروز المؤسسات الاقتصا□ية وانتهاجها لمسار التنمية المستدامة. ولأسباب عديدة أخرى من بينها مخلفات الأزمة المالية التي تعيشها الجزائر وتراجع سعر البترو□ مما يفرض عليها التوجه إلى الاستثمار في القطاعات خارج المحروقات وتحسين البيئة الاقتصا□ية من اجل جلب الاستثمارات الأجنبية وتوفير المناخ الحسن للمؤسسة الاقتصا□ية.

وعليه، ميدانيا لم تحقق الشراكة الجزائرية الأوربية الأهداف المنتظرة منها، حيث ظل الاقتصا□ على ما هو عليه قبل عقد الشراكة، فالصا□رات الجزائرية تبقى ضئيلة مستعصية على المؤسسات الجزائرية نظرا لتباطء تأهيلها وعدم قدرتها على المنافسة، زيا□ة على الاشتراطات البيئية المفروضة عليها . إن الشراكة خيار استراتيجي لمواجهة مختلف التحديات ولكن لايزا□ الكثير لعمله .وعليه ، هذا ما ينفي الفرضية الخامسة.

- إن المسؤولية الاجتماعية هي إشباع رغبات أصحاب المصالح، وأن المسؤولية الاجتماعية هي تطبيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصا□ية.

ـ تتبنى المؤسسات الجزائرية الأنماط المختلفة للتنمية المستدامة؛ وهذا ما ثبت صحته من خلال دراسة الحالة التي أجريت على مجموعة من المؤسسات عينة الدراسة، تمثلت على الترتيب في النمط الاقتصادي (كتحقيق الأرباح المجزية)، والنمط البيئي (كالمحافظة على البيئة والحد من التلوث البيئي) ثم النمط الاجتماعي (كتلبية الحاجات الفعلية للمجتمع).
ولكن تعتبر المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية شيء غير ضروري سواء في ثقافتها أو في إجراءاتها الإدارية، إن التفكير على نحو هذا المنوال يعتبر خطأ خاصة في ظل بيئة العمل الجديدة والتي فرضتها ظاهرة العولمة. وهذا مايثبت صحة الفرضية السادسة بان تحديات التنمية المستدامة ليست من أولويات المؤسسات الجزائرية في المديين القصير والمتوسط .

وعلى أساس ما خلصت إليه الدراسة من استنتاجات، يمكن صياغة مضامين بعض التوصيات العملية. وعليه توصي دراستنا بما يلي:

- إرساء ثقافة اليقظة الإستراتيجية لدى صناع القرار بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحيث تكون بمثابة جهاز إنذار مبكر ورصد استراتيجي يسمح بتقديم معلومات استباقية وتنبؤية تساعد المؤسسات على استباق الأحداث والتكيف معها .

- قد أصبح لزامًا علينا معرفة ودراسة مؤشرات قياس الحكم الراشد في الجزائر وماله من تبعات على بروز المؤسسات الاقتصادية وانتهاجها لمسار التنمية المستدامة. ولأسباب عديدة من بينها مخلفات الأزمة المالية التي تعيشها الجزائر وتراجع سعر البترول مما يفرض عليها التوجه إلى الاستثمار في القطاعات خارج المحروقات وتحسين البيئة الاقتصادية من اجل جلب الاستثمارات الأجنبية وتوفير المناخ الحسن للمؤسسة الاقتصادية

- إن مقتضيات التي يفرضها تحضير اقتصادنا للاندماج في الاقتصاد العالمي، يفرض على مؤسساتنا الاقتصادية إنشاء ضمن هيكلها التنظيمي وحدات أو خلايا لليقظة قد تشمل المؤسسة ككل أو أحد أنظمتها الفرعية كأن تكون اليقظة متخصصة مع تسخير كل الوسائل المادية والمعنوية والموارد البشرية، ووضع خطة عمل المكلفين باليقظة أو المتابعين للقيام

بعمليات، جمع والتنقيب عن البيانات وتصنيفها وترتيبها، تستند هذه الخلايا في عملها على الشبكات وعلى تكنولوجيا المعلومات.

- من الضروري إعدا□ شبكة من المتخصصين والخبراء في بناء المعرفة الجماعية حو□ المحيط أو ما يطلق عليهم صناع المعرفة بإعتبار اليقظة وسيلة تنظيمية وعملية تشاركية تفاعلية حيث يبرز ما يسمى عند البعض الذكاء الجماعي في التحليل والتفسير وفي جمع وتنسيق الأفكار وتحويلها إلى منظومة معرفية ومعرفة عملية عند استعمالها.

- يستحسن للمؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية الاعتما□ على الكفاءات والمهارات المحلية للجزائر وكذا موار□ها البشرية لاكتساب تكنولوجيا حديثة وتحصيلها والبحث في تطويرها للخروج من التبعية. وهذا لا يتحقق إلا بإرساء نظام يقظة تكنولوجية على مستوى المؤسسات الجزائرية.

- إتخا□ كل التدابير والإجراءات القانونية التي تشجع وتحث مؤسساتتنا الاقتصا□ية على المشاركة الواسعة لإرساء نظام الذكاء الاقتصا□ي ضمن إطار إستراتيجية وطنية مشتركة تتكفل بمفاوضات الشراكة والدفاع الاقتصا□ي، وكل ما يرتبط بأمن البلا□ وبمصالحه الحيوية أثناء تجسيد سياسة الإنفتاح والاندماج في الاقتصا□ العالمي أفاق 2020، في مواجهة طموحات وهيمنة بعض البلدان الصناعية، والسلوكات العدوانية لشركاتها المنافسة، ولضمان حماية أصو□ مؤسساتنا وتراثها المعلوماتي والمعرفي، والعمل على□عم وتحسين تنافسيتها.

- تنظيم منتديات ومؤتمرات□ولية تجمع الفاعلين المحليين والعالميين في مجالات التنمية المستدامة من خبراء وأصحاب المبا□رات النمو□جية والناجحة وممثلي المؤسسات الاقتصا□ية الجا□ة في أ□اء□ورها الاجتماعي والبيئي و□لك لتحفيز المؤسسات الاقتصا□ية الجزائرية بانتهاج مسار التنمية المستدامة والوقوف بوجه الاشتراطات البيئية المفروضة عليها .

تقترح□راستنا، ما يلي.

- التعمق في دراسة أساليب وفلسفة إرساء ثقافة الإهتمام بآلية اليقظة وبمعلوماتها .
- مدى توافق الثقافة التنظيمية مع قيم ومتطلبات نظام اليقظة.
- مساهمة اليقظة في إدارة الأزمات.
- التعمق في دراسة تحديات التنمية المستدامة التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة.

قائمـة المـــــراجـع

قائمة المراجع

1. الكتب

أولا: باللغة العربية

- الصباغ عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2004 .
- رستم هشا□ محمد فريد، قا□ون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، مكتبة الآلات الحديثة، أسيوط، مصر،الطبعة الأولى، 1992.
- سعد غالب ياسين، اساسيات□ظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الولى، عمان، الاردن، 2006،.
- سليمان الريا□ي، دراسات في التنمية العربية الواقع و الآفاق، مركز دراسات الوحدة العربية،بيروت، 19 ،
- ضاري□ا□ر العجيمي، الأبعاد البيئية للتنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 1992،.
- طاهر محسن منصور الغالبي و □الح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، داروائل للنشر، الأردن، 2005 .
- عد□ان السيد حسين،□ظرية العلاقات الدولية، دار الأمواج، ط1 ، لبنان 2003
- كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي،□ظم المعلومات الادارية : مدخل اداري، مكتبة ومطبعة الا□عاع الفنية، ط1 ،مصر،1999.
- محمد احمد حسان،□ظم المعلومات الادارية، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008.
- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لد□يا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية،2007 .
- محمد □الح الشيخ، الآثار الإقتصادية و المالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة و مطبعة الإ□عاع الفنية، ط1 ، الإسكندرية 2002

- جم عبود جم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في ركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، .2006

- محمد عبد الحسين ال فرج الطائي، المدخل الى ظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشروالتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن ، 2005،.

- محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت 2000 .

- يسري دعبس، العولمة السياحية وواقع الدول المتقدمة و الدول النامية، البيطاش سنتر، الأسكندرية 2002

2. المقالات والملتقيات والمؤتمرات

- أدرو غاثينجي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004 .

- سعيد كرومي،أحمدعميرستي، اهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2010.

- فؤاد محمد حسن ماجد مبخوت جعبل، مدى إدراك المدراء لمفهو المسؤولية الاجتماعية والأشطة المترتبة عليها :دراسة تحليليةلآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، نعاء، اليمن، أكتوبر2008

- بلعزوز بن علي،فاق ليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010 ، .

- داودي الطيب ورحال سولاف،" اليقظة التكنولوجية كاداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2007،

- زروخي فيروزوسكر فاطمة الزهراء، دوراليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المنافسية و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2010،

- جمال الدين سحنون وبلهادية عبد الله،حو تبني استراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007،.

- فؤاد محمد حسن و ماجد مبخوت جعبل، مدى إدراك المدراء لمفهو المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها :دراسة تحليليةلآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، نعاء، اليمن، أكتوبر 2008.

- بوفاسة سليمان وخليل عبد القادر، البيئة وآليات حمايتها لأجل تنمية مستدامة، الملتقى الوطني حول" اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة"، المركز الجامعي يحيى فارس المدية (2006 -2007).

- أعمال المؤتمر الدولي الثاني تحديات العالم العربي في ظل المتغيرات الدولية، دار بلال، بيروت 1998 ،

- إيزابيل بياجيوتي. ، العولمة والتنمية المستدامة ، أي هيئات للضبط ؟ .ترجمة محمد غانم وآخرون . المركز الوطني للبحوث الإنتروبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران .

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية للعام 1994 ، مرآز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان 1994 ،

- رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص2.

- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

3. الرسائل والمذكرات:

- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة جامعة سطيف، سنة 2011/2010 .
- فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، سنة 2013/2012
- حاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة ركة الخطوط الجوية الجزائرية، جامعة الجزائر، 2003،.

4. المجلات والدوريات والجرائد

- بكر تركي عبد الأمير، ظرية أ حاب المصالح و أبعادها الفلسفية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة و محكمة يصدرها معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد السادس و الأربعون – العدد الرابع – وفمبر 2006،

- جميل طاهر، تطور مفهو التنمية المستدامة و عكاساته على مستقبل التخطيط في الأقطار العربية . مجلة بحوث /اقتصادية عربية .العدد9 ، 1997 .

- روبنز ريكوبير، كشف البيا ات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004

- كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية حو استخدا المعلومات الإستراتيجية،دراسة ميدا ية،

- منظمة إيزو، المشاركة في الموا فة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، جويلية 2016..

- جاتي إبراهيم عبد العليم، ظرية الوكالة و دورها في تطوير ماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلو الإدارية، العدد الأول، جمهورية مصر العربية، سنة1991.

ثانيا: باللغة الفرنسية

1. OUVRAGES

- Abdelatif benachenou, Le prix de l'avenir : le développement durable en Algérie, éd. Casbah, 2005.
- Alain FERNANDEZ, les tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Editions d'Organisation, 2005.
- Balmisse Gilles, la veille 2.0 et ses outils, paris, lavoisier, 2008, , cité par Toupain Lemaire, outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille. Le cas du centre internationnal d'etudes pédagogiques , 2009.
- Bruno bachy et autres, toute la fonction management, ed. Dunod, Paris, 2010.
- Caroline prat, sylvie bonnardel, influence de la veille stratégique sur le processus de conception, 10ème seminaire CONFERE , France , 2003.
- Christophe Lecante, Teknowmetrix, une société innovante en veille stratégique, les matinales cycles 2 accompagnez l'innovation, l'agence de développement du val de marne, France,2005.
- Christophe Porton, Le cycle de la veille. Les Matinales, cycle 3 "L'intelligence économique", l'agence de développement du val de marne, France, 2005.
- Cohen Corine, veille stratégique, éd Hermes lavoisier, paris, 2004.
- Francois Jakobiak, l'inteligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, ed Organisation, 2eme tirage, Paris, 2006,
- Jean – Marie Harribey, le développement soutenable, Economica, Paris 1998,
- Gérard CHARREAUX: vers une théorie du gouvernement des entreprises, IAE DIJON – laboratoire CREGO / LATEC, France, Mai 1996
- Gordon b et autres, systèmes d'information pour le management, v1, ed economica, Paris, 1986.
- Laurent Harmel, maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique, ed Afnor, 2éme ed, France 2007,
- Natalie Costa, Veille et benchmarking, ed ellipese, paris, France, 2008,

- Patryon E, La veille stratégique, ed Economica, Paris, 1998, Natalie Costa, Veille et benchmarking, ed ellipese, paris, France, 2008.
- Rouach daniel , la veille technologique et l'intelligence économique, PUF, que sais-je, 2010.
- La veille stratégique, du concept à la pratique, note de synthèse de l'institut atlantique d'aménagement du territoire IAAT, Juin 2005
- Martinet et Marti, l'inteligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, ed Organisation, Paris, 1995.
- Martine Spence, Chapitre 29 PME et développement durable, Université dOttawa 2007.
- LESCA H, veille stratégique, la méthode, L.E.SCAnning, 2003.
- REIX R, savoir tacite et savoir formalise dans l'entreprise, revue française de gestion , n°105, 1995.
- Martinet et marti, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, ed d'organisation, Paris, 2001.
- Martinet et marti, l'intelligence économique : comment donner la valeur concurrentielle à l'information, ed d'organisation, Paris, 2001 .
- Marie Georges FILLEAU et Clothilde MARQUES –RIPOUL, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, éditions Ellipses, France, 1999.
- Le cercle des économistes, le gouvernement d'entreprise n'est pas seulement du ressort du conseil d'administration, France, cahier n° 2, mai 2003.

2. THESES ET MEMOIRES

- Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002.
- Antonio lopes da silva, l'information et l'entreprise, des savoirs à partager et à capitaliser : outils et application à la veille , thèse de doctorat, université de droit et d'économie, Marseille III, 2002,.

- Salma DAMAK AYADI, la publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Mars 2004.

- Samia menif, problematique de la recherche d'information d'origine « terrain » dans la veille stratégique, proposition d'éléments pour la formation des traqueurs, application aux entreprises tunisiennes, thèse doctorat, université pière mendes-France de grenoble.

3. REVUES, ARTICLES ET RAPPORTS,

- Manal EL ABBOUBI et Annie CORNET, la formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE, revue de gestion des ressources humaines, AGRH, Paris, France, 2011.

- Olivier de maison-rouge, le patrimoine informationnel, tentative de définition juridique, revue internationale d'intelligence économique, série publication numérique, revue-r2ie.com, 2010.

- Phillip Clerc, "les enjeux de l'intelligence économique et la veille stratégique" , séminaire sur l'intelligence économique, vecteur d'accès aux marchés potentiels, centre du commerce international, Tunis, 2012,.

- Lesca h et KRIAA Medhaffer, Annette Casagrande, veille stratégique, un facteur d'échec paradoxal largement avéré, la surinformation causée par internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions, 2eme conférence internationale, SIIE, Hammamet, Tunisie, 2009.

- Lesca, H. Veille stratégique. Cite caroline Prat, Sylvie Bonnardel « Influence de la veille strategique sur le processus de conception », 1994, 10éme séminnaire, CONFERE, collège d'Etudes et de Recherches en Design et Conception de Produits Belfort, France,2003.
- Lesca h et KRIAA Medhaffe salima, veille stratégique, exploration de la fonction d'animation conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique , association tunisienne des sciences de gestion, 2003.

- Balmisse Gilles, et denis meingan, la veille et ses outils, it-expert, n°56, 2005.

- Souad kamoum-chouk, comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? le cas d'une PMI tunisiennes, revue des sciences de gestion, direction et gestion mai-aout, vol 44, N°237/238, 2009.
-

- Eric PERSAIS, les rapports sociétaux : enjeux et limites, Revue française de gestion, Paris, France, n° 152, Septembre – octobre, 2004
- Mourad ATTARCA et Thierry JACQUOT, la représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, 14éme conférence internationale de management stratégique « AIMS », Pays de la Loire, Angers, France, 2005.
- Aurélien ACQUIER et Jean-Pascal GOND, Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, revue Finance Contrôle Stratégie, Paris, France, Volume 10, n° 2, juin 2007.
- Christian Brodhag, Le développement durable, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002.
- Geralad duffing , Anos david Odile Thiery, contribution de la gestion du risqué à la démarche d'intelligence economique, 5 éme journée d'éxtraction et de gestion des connaissances, Workshop, fouille de donnée complexe, EGC, Paris, France, 2005.
- Mohamed Jaouad El qassmi , le management par processus et veille stratégique, article publié sur le site, http://isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm2024 elqasmi.pdf.
- Salma DAMACK-AYADI, la théorie des parties prenantes en perspectives, 11eme conférence annuelle de l'AIMS, 3-6 juin Tunis, Tunisie, 2003.
- Lavoisier, Revue Française de gestion, le développement durable, N152, HERMES, 2004.
- Insiter les entreprises à prendre le virage de développement durable : défis et enjeux à l'horizon 2020, Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2016.
- Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Développement durable et entreprises, AFNOR, 2003 Regional Euro- mediterranean Programme for the Environment (SMAP) Etat de l'environnement en Algérie : Les réalisations 2005,
- Mission Economique de l'Ambassade de France en Algérie, Fiche de synthèse sur le marché del'environnement en Algérie, MINEFI-DGPTE, version n° 1 du 14 mars 2004
- Le Manuel de Management Environnemental Tome 2 – Améliorer un système de management environnemental Michel Jonquières– Edition Société Alpine de Publications – 2001,

- Samuel MERCIER, l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, 10eme conférence de l'association Internationale de Management Stratégique « AIMS », du 13 au 15 juin, Faculté des Sciences de l'Administration, Université LAVAL, Québec, 2001.
- Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », Développement durable et entreprises, Editions AFNOR, France, 2003,
- Commission des communautés européennes, livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, 2001.
- Olivier mevel et Phillip abgrall, management de l'information dans l'organisation, une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles, reveue internationale économique, vol 1, n1, 2009.
- Laurent CAPPELLETTI, contribution à l'audit et au contrôle de la RSE, 8eme université de l'auditsocial, Dakar – Sénégal, mai 2006.
- Cohen Corine, la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, l'institut d'administration des entreprises université Aix Marseille III, 2000.

المواقع الالكترونية

- www.sndl.dz
- www.asjp.cerist.dz/asjp
- www.communicationresponsable.fr,
- www.audencia.edu
- www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017

ثالثا: باللغة بالإنجليزية

- Archie B CAROLL, the pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stackeholders, 1979, vol 4, n° 4, p. 42., disponible sur le site
- Archie B CAROLL, a three dimensional conceptuel model of corporate social responsability, Business ans horizon, USA, July – august 1991
- Sharp Basil M.H,"Sustainable Development Environment and Economic Framework integration",Departement of Economic,University of Auckland,2001.

- Archie B CAROLL, Corporate Social responsability : evolution of a defitional construct, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3,

- Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New YorkTimes Magazine, September 13, 1970. Copyright , 1970 by The New York Times Company,

- Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsabilities, The academy ofmanagement Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973,

- Tyson KW, the complete guide to competitive inteligence, chigago kirk tyson internationnal, cité par henrique da silva,1998.

الملاحق

الملحق رقم 01

Country	ISO3	CPI Score 2017	Rank 2017	Standard error 2017	Lower CI 2017	Upper CI 2017	Sources
New Zealand	NZL	**89**	1	2,4	85	93	8
Denmark	DNK	**88**	2	2,75	83	93	8
Finland	FIN	**85**	3	2,84	80	90	8
Norway	NOR	**85**	3	1,83	82	88	8
Switzerland	CHE	**85**	3	1,71	82	88	7
Sweden	SWE	**84**	6	2,27	80	88	8
Canada	CAN	**82**	8	1,49	80	84	8
Luxembourg	LUX	**82**	8	2,08	79	85	6
Netherlands	NLD	**82**	8	2,23	78	86	8
United Kingdom	GBR	**82**	8	1,7	79	85	8
Germany	DEU	**81**	12	1,87	78	84	8
Australia	AUS	**77**	13	1,4	75	79	9
Iceland	ISL	**77**	13	4,38	70	84	7
Austria	AUT	**75**	16	1,17	73	77	8
Belgium	BEL	**75**	16	1,63	72	78	8
United States of America	USA	**75**	16	3,24	70	80	9
Ireland	IRL	**74**	19	3,68	68	80	7
Japan	JPN	**73**	20	2,66	69	77	9
Estonia	EST	**71**	21	2,21	67	75	10
France	FRA	**70**	23	1,36	68	72	8
Chile	CHL	**67**	26	2,03	64	70	9

المصدر: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017

الملحق رقم 02 : عينة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من ولاية برج بوعريريج و ولاية الجزائر

	التسمية	القطاع	الحجم	الولاية	الطابع القانوني
1	CONDOR electronics	انتاج/ صناعة	كبير	34	SPA
2	مؤسسة مشري MECHERI	انتاج/ صناعة مواد البناء	متوسط	34	SARL
3	مطاحن الاخوة زواوي	انتاج/صناعة	متوسط	34	SARL
4	مطاحن بن حماديGERBIOR	انتاج/صناعة	متوسط	34	SARL
5	عيادة بورنان	خدمات	متوسط	34	SARL
6	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDEL	خدمات	كبير	16	SPA
7	بنك البركة الجزائري	خدمات	كبير	16	SPA
8	مؤسسة الاتصالات OOREDOO	خدمات	متوسط	16	SARL
9	SOTRACHOR -	اشغال البناء ، السدود ،الطرقات	متوسط	34	SPA
10	TIC,EURL	خدمات/تكنولوجيات الاعلام والاتصال	صغير	34	EURL
11	Biscuiterie BELLIH,	انتاج/صناعة مواد غذائية	صغير	34	SNC
12	Moulins SOMIBORDJ,	صناعة/ انتاج القمح والفرينة	متوسط	34	SNC
13	Biscuiterie des BIBANS,	صناعة/ انتاج مواد غذائية	متوسط	34	Sarl
14	TRAVOCOVIA,	اشغال عمومية وبناء	كبير	34	Spa
15	CHIMEX - CHEBIRI Import-Export,	تجارة / استيراد وتصدير	متوسط	34	EURL
16	ABABOU ELECTRONICS,	صناعة كهرومنزلية	متوسط	34	Sarl
17	BBMG شركة الطباعة Imprimerie BENTAYEB & Cie	خدمات	متوسط	34	SNC
18	مؤسسة البيبان لنقل السافرين	خدمات	متوسط	34	Sarl
19	ملبنة مجانة	/غذائية زراعية	متوسط	34	Sarl

20	SAIM TEXTILES	صناعة/نسيج	متوسط	34	Sarl
21	Bleu Tergui	صناعة/نسيج افرشة واغطية	صغير	34	Sarl
22	EL HIDAB,	صناعة	متوسط	34	Sarl
23	MCH - MECHRI Canalisation Hydraulique,	صناعة ونقل انابيب الغاز	متوسط	34	Sarl
24	MAGHREB PLASTIQUE,	صناعة انابيب بلاستيكية فلاحية	متوسط	34	Sarl
25	SAPEINT - Société Algérienne de Peinture	صناعة دهان البنايات	صغير	34	Sarl
26	اتصالات الجزائر	خدمات	كبير	16	SPA
27	الشركة الو□نية للكهرباء والغاز SONELGAZ	خدمات	كبير	16	SPA
28	الشركة الو□نية للتامينSAA	خدمات	كبير	16	SPA
29	القرض الشعبى الو□نيCPA	خدمات	كبير	16	SPA
30	GROUPE AMARA	صناعة/مواد غذائية	متوسط	34	EURL

الملحق رقم 03

الاستبيان

السلام عليكم

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية

و يناقش موضوع **اليقظة الإستراتيجية في مواجهة تحديات التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

لذا أرجو التكرم ، بقراءة العبارات الواردة في الاستبيان بتأني و الإجابة بوضع علامة(X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسبا ،علما أن إجاباتكم ستكون مفيدة جدا و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

و في الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم و تعاونكم.

اقموم فاطمة
طالبة دكتوراه –مدرسة الدراسات العليا التجارية-
akmoum.fatima@yahoo.fr

الملحق رقم 03

محتوى الاستبيان

- **□يانات خا□ة**

الجنس:

نكر □ أنثى □

العمر:.

.... سنة

المؤهل العلمي:

□ شهادة ليسانس □ شهادة مهندس □ شهادة تقني سام □

دون المستوى الجامعي □ شهادة الماجستير □

الخبرة في المنصب الحالي :.......... سنوات

- **□يانات حول المؤسسة**

نوع المؤسسة	
مؤسسات صغيرة	
مؤسسات صغيرة و متوسطة	
مؤسسات كبيرة	

ملكية المؤسسة	
ملكية خاصة	
ملكية عامة	

الشكل القانوني	
شركة ذات مسؤولية محدودة	SARL
شركة مساهمة	SPA
مؤسسة الشخص الوحيد	EURL
شركة تضامن	*SNC*

الملحق رقم 03

مجالات النشاط	
النشاط التجارى	
النشاط الصناعي	
نشاط الخدمات	
قطاع البناء	

الجزء 1: يتضمن مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصا□ص العينة المستجوبة.

1-**هل مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي ؟**

-متغير و مضطرب

-متغير و مضطرب نسبيا

-مستقر

-2. **هل مؤسستكم تقو□□تتبع و مراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات**

-نعم

-لا

3. هل مؤسستكم تقو□□تر□د و مراقبة البيئة الخارجية

-نعم

-لا

4.**المعلومات المحصل عليها من ر□د البيئة الخارجية هل تخص ؟**

-المنافسين الحاليين أو المرتقبين

-الزبا□ن الحاليين أو المرتقبين

-الموردين الحاليين أو المرتقبين

-التغيرات التكنولوجية

-التغيرات الاجتماعية

-التغيرات القانونية

-أخرى...

الملحق رقم 03

5.هل مؤسستكم تقو إحداث تغييرات (هيكلية ،إستراتيجية ، ثقافية..) انطلاقا من المعلومات المحصل عليها ؟

- نعم
- لا

الجزء 2: يتضمن مجموعة من الأسئلة موجهة لتحديد خصا ص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .

1. تهتم المؤسسة دراسة المؤشرات التى تعكس المجالات التالية	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	جة قليلة جدا
الاقتصادية.					
الاجتماعية و الثقافية.					
التكنولوجية.					
السياسية والأمنية.					
التشريعية و القانونية.					

2. **تهتم المؤسسة دراسة كل المؤشرات التي تعكس المجالات التالية:**	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
البشرية: كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي...الخ.					
التقنية: مثل تكنولوجيا الانتاج، تكنولوجيا المعلومات... الخ.					
التنظيمية: مثل مستويات الاشراف، وأنماط القيادة'...الخ.					

3. **تولى المؤسسة درجة من العناية والاهتما للأحداث:**	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المحلية: ما يحدث على مستوى محلي حيث يوجد مقر المؤسسة					
الوطنية: الأحداث التى تقع على مستوى التراب الوطني					
الاقليمية: ما يقع من أحداث في دول الجوار كالمغرب العربي.					
الدولية: متابعة الأحداث العالمية الاسواق والمؤشرات العالمية					

4. أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية، فان المؤسسة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
دا ما تحصل على المعلومات المطلوبة في الوقت					

الملحق رقم 03

المناسب					
تعي جيدا أين يمكن أن تجد المعلومات المناسبة					
تستعمل الوسائل والتكنولوجيات الحديثة لجمع المعلومات					
تحرص على اتاحة المعلومات					
تحرص على اتاحة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب					
تجدد باستمرار قواعد بياناتها خاصة الاستراتيجية منها					
تشجع الحصول على المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية					

الجزء الثالث : مجموعة أسئلة تبرز مدى احتواء المؤسسة و تطبيقها لمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

5. أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية، فان المؤسسة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
-تهتم بالابداع التكنولوجي					
-تتابع التطور العلمي والتكنولوجي					
ترصد نقاط قوة المنافسين ونقاط ضعفهم					

6. أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية، فان المؤسسة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
تتابع سلوك المستهلكين وعروض الموردين					
تدرس كل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها					

7. أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية، فان المؤسسة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
تهتم بجمع المعلومات الاجتماعية والثقافية					
تهتم بجمع المعلومات القانونية والتشريعية					

الجزء الرابع : مجموعة أسئلة تبرز مدى فهم المؤسسة للتنمية المستدامة و علاقتها باليقظة الإستراتيجية

1. التنمية المستدامة بالنسبة لمؤسستكم هي :

-حماية المحيط والبيئة والرسكلة والتشجير

-الاهتمام بالعمال من تكوين شروط السلامة والامن

-المعايير والمواصفات الدولية. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

-الاهتمام بالزبائن

الملحق رقم 03

- الاهتمام بالجودة

2. تسعى مؤسستكم لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة ؟

البعد الاقتصادي	**الاجابة**
لتحقيق الأرباح	
المنافسة العادلة	
البعد البيئي	
لحماية البيئة و المحافظة عليها	
لدعم الجمعيات البيئية	
البعد الاجتماعي	
لتحقيق سعادة المجتمع	
للالتزام بالعمل وفق متطلبات المجتمع	

3. هل للمعلومة أهمية بالغة لانتهاج مسار التنمية المستدامة؟

-نعم

-لا

4. ماهي دوافع مؤسستكم لتبني نهج التنمية المستدامة؟

دوافع مؤسستكم لتبني نهج التنمية المستدامة	**الإجابة**
الوفاء بالالتزامات المترتبة على إقامة علاقات اقتصادية مع الإتحاد الأوروبي.	
رفع مستوى الإنتاجية لمواجهة حدة المنافسة عالميا ومحليا .	
الحاجة إلى توفير مناخ أفضل لممارسة الأعمال .	
استخدام برامج المسؤولية الاجتماعية كأداة للمتابعة و التقييم داخل المؤسسات .	
تحسين العلاقات بين المؤسسات ومختلف أصحاب المصالح.	

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات	
		شكر
		إهداء
		فهرس المحتويات
		فهرس الجداول
		فهرس الأشكال
ا-د		مقدمة عامة
1	**التغيير في المؤسسة اليوم والتحديات الجديدة**	**الفصل 1**
1		**مقدمة الفصل**
2	**تطور مفهوم التغييرفي المؤسسة...**	**المبحث 1**
2	ماهيةالتغيير...	.1
3	مفهومالتغيير Le Changement..	1.1
4	أسباب التغيير...	2.1
4	أسباب خارجية للمؤسسة..	1.2.1
5	أسباب داخلية للمؤسسة..	.2.2.1
6	أنواع التغيير..	.3.1
6	التغييرالعشوائي...	1.3.1
6	التغييرالمخطط...	2.3.1
6	أنواع التغيير وفقا للمجال أو النشاط	1.2.3.1
8	أنواع التغيير وفقا للحجم..	2.2.3.1
8	التغيير وفقا للزمن..	.3.2.3.1
9	أنواع التغيير وفقا للمرحلة...	4.2.3.1
9	تصنيف أنواع التغيير وفقا للمضمون والعمق....................................	5.2.3.1
10	تصنيف أنواع التغيير وفق المصدر..	6.2.3.1
10	أساليب التغيير وأهميته وعوامل نجاحه...	.2
10	أساليب التغير..	.1.2
11	معايير وعوامل نجاح التغيير...	2.2
11	معايير التغيير..	1.2.2
12	عوامل نجاح التغيير..	.2.2.2
14	أهمية وأهداف التغيير...	.3.2
14	أهمية التغيير..	.1.3.2
15	أهداف التغيير...	2.3.2
16	دور القيادة في إدارة التغيير..	.3
16	إدارة التغيير...	1.3
16	مفهوم إدارة التغيير..	1.1.3
17	نماذج إدارة التغيير..	.2.3
17	نموذج WORLEY	.1.2.3
18	نموذج KURT LEWIN...	.2.2.3
20	الصفات والمهارات المطلوبة لقيادة التغيير....................................	.4.3
21	المهارات الذاتية..	1.4.3
21	المهارات الفنية...	2.4.3
21	المهارات الإنسانية..	3.4.3
21	المهارات الإستراتيجية للقيادات الإدارية في التعامل مع التغيير.......................	.5.3

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات